



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مركز

البحوث والمعلومات

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

السنة الحادية والعشرون (إبريل ، يوليو ، أكتوبر) ٢٠٠٣

# مجلة البحوث الإدارية

مجلة دورية ★ ربيع سنوية ★ مِلمِية ★ مُحْكَمَة

## في هذا العدد

- الاستثمار الأجنبي في البورصة المصرية  
أ.د. حمدي عبد العظيم
- الآثار الاقتصادية للعملة على الجهاز المصرفي  
أ.د. عبد المطلب عبد الحميد
- الادخار ودوره في عملية التنمية الاقتصادية في الدول العربية  
د. وحيد محمد مهدي عامر
- تحديات العملة وإعادة هيكلة سوق العمل  
د. عبد الفتاح السيد النعماني
- د. طارق حسن عابدين
- نحو رؤية استراتيجية لتنمية التجارة الالكترونية في الاقتصاد المصري  
د. عمرو التقي
- الاقتصاد الخفي أسبابه وآثاره الاقتصادية على مصر  
د. شريف محمد علي أحمد

عدد خاص





# أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

## البحوث الإدارية

مجلة نورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحَكَّمة      لسنة الحادية والعشرون      عدد المجلد (أبريل، يوليو، أكتوبر) ٢٠٠٣

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د / حمدي عبد العظيم  
رئيس الأكاديمية

رئيس التحرير  
أ.د / عبد المطلب عبد الحميد  
عميد مركز البحوث والمعلومات

### الاشتراكات السنوية:

جمهورية مصر العربية:

الدول العربية والأجنبية:

الإعلانات:

عنوان المراسلات:

### الأفراد

٤٠ جنيهاً مصرياً

٢٠ دولاراً

### المؤسسات

١٠٠ جنيه مصري

٦٠ دولاراً

يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للشروط المحددة في هذا الشأن.

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل - مغل الميادي - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٣٥٨١٠٢٣

Website : [www.sams-ric.edu.eg](http://www.sams-ric.edu.eg)

e-mail : [ric@sams-ric.edu.eg](mailto:ric@sams-ric.edu.eg)

[info@sams-ric.edu.eg](mailto:info@sams-ric.edu.eg)





## تشكيل مجلس البحوث والمعلومات

برئاسة

أ.د. / عبد المطلب عبد الحميد

عميد مركز البحوث والمعلومات

وعضوية كل من

\* أ.د. / نجد محمد خميس حميدة

أستاذ متفرغ والمشرف على قسم إدارة  
الأعمال وقسم إدارة الإنتاج

\* أ.د. / محمد حسن العزازي

أستاذ متفرغ والمشرف على قسم الإدارة  
العامة والمحلية

\* أ.د. / محمد زكي عيد

أستاذ وعميد المعهد القومي للإدارة العليا

\* د / أحمد فهمي أبو القمصان

أستاذ مساعد وعميد مركز التكريب

\* د / صفوت علي محمد حميدة

أستاذ مساعد والمشرف على فرع الأكاديمية  
بيورسعيد

\* د / مجدي محمد حسن أبو العلا

أستاذ مساعد والمدير التنفيذي لوحدة تكنولوجيا  
المعلومات

## مستشارو التحرير

١- أ.د. / حمدي عبد العظيم

٢- أ.د. / علي لطفي

٣- أ.د. / عاطف صدقي

٤- أ.د. / سيد عبد الوهاب

٥- أ.د. / علي عبد المجيد عبده

٦- أ.د. / عبد المنعم راضي

٧- أ.د. / مصطفى محمد علي

٨- أ.د. / سميحة القليوبى

٩- أ.د. / عمرو غنيم

١٠- أ.د. / محمد حسن العزازي

١١- أ.د. / سيد محمود الهواري

١٢- أ.د. / علي عبد الوهاب

١٣- أ.د. / فريد راغب النجار

١٤- أ.د. / حامد طلحة

١٥- أ.د. / مصطفى بهجت عبد المتعال

١٦- أ.د. / محمود سمير طوبار

١٧- أ.د. / مصطفى السعيد

١٨- أ.د. / شوقي حسين

١٩- أ.د. / أحمد فرغلي

٢٠- أ.د. / إجلال عبد المنعم حافظ

٢١- أ.د. / نجد خميس

٢٢- أ.د. / مصطفى علوي

٢٣- أ.د. / محمد كمال أبو هند

٢٤- أ.د. / عالية المهدي

٢٥- أ.د. / محمد الحناوي

٢٦- أ.د. / سعيد عبد الفتاح

٢٧- أ.د. / محمد محمد إبراهيم

٢٨- أ.د. / يسري خضر إسماعيل

٢٩- أ.د. / محمود الناضي

٣٠- أ.د. / محمد كمال عمران

## في هذا العدد

| م     | الموضوع  | الصفحة |
|-------|--|--------|
| أولا  | افتتاحية العدد:  |        |
| ٦     | * الاستثمار الأجنبي في البورصة المصرية<br>أ.د/ حمدي عبد العظيم<br>رئيس أكاديمية السادات  |        |
| ٧     | * الآثار الاقتصادية للعملة على الجهاز المصرفي<br>أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد<br>عميد مركز الأبحاث والمعلومات  |        |
| ثانيا | بحوث مُحَكَّمَة:   |        |
| *     | عدد إبريل ٢٠٠٣   | ١٣     |
|       | * دورات مركز للتدريب أثناء الخدمة بدولة الكويت<br>أسماء النوري<br>حصة القاضي   | ١٥     |
|       | * الانخار ودوره في عملية التنمية الاقتصادية في الدول العربية<br>دكتور/ وحيد محمد مهدي عامر   | ٥٥     |
|       | * تقييم الأداء المالي في بعض شركات الأنوية<br>بمقياس القيمة المضافة للمساهم ( S V A )<br>دكتور/ محمد رأفت محمد رشاد                                      | ٧٥     |
|       | * نمذجة العلاقة بين بعض بنود القوائم المالية وبيانات الأسهم<br>بالتطبيق على بعض البنوك المسجلة في سوق الأوراق<br>المالية المصرية<br>دكتورة/ سعاد حسن خضر | ٩٢     |
|       | * Performance Evaluation of Integrated Fault-Tolerant Technique: Simulation Study<br>O. A. Abulnaja,<br>N. M. Saadi                                      | ١٠٦    |
| *     | عدد يوليو ٢٠٠٣   | ١٣١    |
|       | * تحديثات العملة وإعادة هيكلة سوق العمل<br>دراسة تطبيقية على سوق العمل المصري<br>دكتور/ عبد الفتاح السيد النصاى<br>دكتور/ طارق حسن عابدين                | ١٣٣    |
|       | * نحو رؤية استراتيجية للتنمية للتجارة الإلكترونية في<br>الاقتصاد المصري<br>دكتور / عمرو النقي  | ١٤٩    |
|       | * دور جهاز التأمين في تمويل الاستثمار في الاقتصاد المصري<br>دكتور/ صلوات حميدة   | ١٨٦    |

|     |   |  |       |
|-----|---|--|-------|
| ٢١٠ | دكتور/ محمد صالح هاشم                               | * تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة ببيئة الأعمال المتقدمة |       |
| ٢٣٠ | Dr Fouad Abou - Stait                               | * Egypt's Trade Agreements   |       |
| ٢٤٧ |   | عدد أكتوبر ٢٠٠٣  | *     |
| ٢٤٩ | دكتور/ السيد حلمي الوزان                            | * دراسة حول متابعة وتقييم عناصر النشاط التدريبي  |       |
| ٢٨٣ | دكتور/ شريف محمد علي أحمد                           | * الاقتصاد الخفي أسبابه وآثاره الاقتصادية على مصر خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠)                              |       |
| ٣٠٢ | د. عبد الله بن عبد الكريم السالم                    | * الفساد الإداري في الدول النامية<br>رؤية أكاديمية لمفهومه، أسبابه، أشكاله، آثاره واستراتيجيات مكافحته |       |
| ٣١٣ | دكتور / عمرو النقي                                  | * بحث في مدى إمكانية وضع استراتيجية جديدة لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر في ضوء بعض التجارب الدولية    |       |
| ٣٥٦ | Mohamed Magdy Kabeil, Ph.D.<br>Einass Al-Safar, MBA | * Internet-Banking Technology<br>Acceptance Model In The UAE   |       |
| ٣٧٤ | Abdul-Fattah S. Mashat<br>Fathy E. Eassa            | * COMPONENT - BASED MULTIMEDIA<br>WORKLOAD GENERATION TOOL   |       |
|     |   | شخصية العدد:   | ثالثا |
| ٣٩٠ |   | الأستاذ الدكتور / حمدي عبد العظيم  |       |

## الاستثمار الأجنبي في البورصة المصرية

أ.د/ حمدي عبد العظيم

استاذ الاقتصاد

رئيس أكاديمية السادات

خلال السنوات القليلة القادمة ويرجع ذلك إلى العديد من الإجراءات التي اتخذتها الحكومة المصرية خاصة ما يتعلق بتحرير سعر الصرف منذ ٢٩ يناير ٢٠٠٣، وإصدار القانون الجديد للبنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد، والاتجاه إلى ضبط السياسة المالية؛ من خلال إجراءات ترشيد الإنفاق الحكومي وزيادة الإيرادات السيادية والجارية بصفة عامة، وتنشيط سوق السندات الحكومية، وزيادة ودعم استقلالية البنك المركزي وضبط الائتمان وتطبيق أساليب فعالة في الرقابة على البنوك وعلى النقد الأجنبي بما لا يتعارض مع آليات السوق الحرة ومتطلبات الإصلاح المالي والهيكلي، وتبسيط إجراءات الاستثمار وإصلاح الإدارة الحكومية وتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية، والاتجاه إلى تنشيط الصادرات المصرية وترشيد الواردات السلعية والخدمية بما لا يتعارض مع التزامات مصر الدولية وعصويتها في منظمة التجارة العالمية، والاتجاه إلى تفعيل اتفاقيات المشاركة المصرية الأوربية وغيرها من اتفاقيات التعاون والتكامل العربي والأفريقي؛ الأمر الذي ينعكس بدوره على مؤشرات التقييم للجدارة الائتمانية لمصر. وفي هذا الإطار أوضح صندوق النقد الدولي أن الاقتصاد المصري يسير بمعدلات منتظمة بالرغم من وجود بعض المتوقات الخارجية واضطراره إلى التكيف مع الصدمات الناشئة عن تغيرات دولية اقتصادية وسياسية في نفس الوقت.

ولا شك أن الرؤية التفاضلية للمؤسسات الدولية ومؤسسات التقييم العالمية بشأن جدارة الاقتصاد المصري سوف تنعكس بشكل إيجابي على استثمارات الأجانب في البورصة المصرية خلال السنوات القادمة. وتشير التقارير الصادرة عن تلك المؤسسات إلى مراجعة تقييمها السابق للجدارة الائتمانية لمصر، وأظهرت تحسناً ملموساً يمكن درجة ثقة إيجابية في الاقتصاد المصري مع توقع استقرار الأوضاع الاقتصادية في المستقبل وليس درجة المضاربة كما جاء في التقارير السابقة.

تعتبر البورصة من المؤسسات الهامة لجذب الاستثمار بصفة عامة والاستثمار الأجنبي بصفة خاصة. ويقدر ما يكون الاقتصاد قوياً تكون البورصة جاذبة للاستثمارات المحلية والأجنبية على السواء؛ ذلك أن الذي يقرر الاستثمار في سوق المال في أي دولة عادة ما يلجأ إلى التحليل الاقتصادي للمؤشرات المالية والنقدية وغيرها من المؤشرات الاقتصادية التي يمكن بواسطتها الحكم على الجدارة الاقتصادية للدولة ككل. وفي هذا السياق نجد أن الاتجاهات الحديثة لبنك "التسويات الدولية" ولجنة "بازل" هي الاعتماد على التقييم السيادي للدول جنباً إلى جنب مع تقييم البنوك والمؤسسات المالية للحكم على أوزان المخاطر، وهو الأمر الذي يزيد من دور مؤسسات التقييم الخارجية للحكم على جدارة الدول والبنوك والشركات التي ترغب في الحصول على التمويل اللازم وذلك مع ملاحظة أن معايير بازل الجديد قد تضطر البنوك التي تقرض شركات ذات جدارة وملاءة منخفضة إلى زيادة رؤوس أموالها أو الاندماج مع بنوك أخرى؛ وإلا فإن النتيجة ستكون تراجعاً في التدفقات النقدية إلى الأسواق والبورصات الناشئة.

ونظراً لاتجاه بعض المؤسسات الدولية المعنية بتقييم الجدارة الاقتصادية للدول ومؤسساتها المالية إلى إظهار مؤشرات متدنية للجدارة الائتمانية لمصر بعد عام ٢٠٠٠/٩٩ حتى الآن فإن ذلك انعكس بصورة مباشرة على تدفقات رأس المال الأجنبي إلى البورصة المصرية حيث توضح الإحصائيات صفحي استثمارات المحفظة بالعملة الأجنبية قد تراجع من ٤٧٣ مليون دولار عام ٢٠٠٠/٩٩ إلى ٤٥ مليون دولار فقط عام ٢٠٠٢/٢٠٠١. وقد تراجعت تعاملات الأجانب بالدولار الأمريكي خلال الربع الأول من عام ٢٠٠٣ حيث بلغ فرق الحركة بين عمليات الشراء والبيع خمسة ملايين دولار (عجز) مقابل مليون دولار عجز في يناير ٢٠٠٣.

ورغم ما سبق فإن توقعات المؤسسات الدولية للتقييم تشير إلى اتجاهات لتحقيق الاستقرار في الاقتصاد المصري



## الأثار الاقتصادية للعولمة على الجهاز المصرفي

أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد

أستاذ الاقتصاد

وعميد مركز البحوث والمعلومات

في إجمالي الخصوم بالبنوك، وأن الخصوم القابلة للمتاجرة Tradable liabilities زاد نصيبها النسبي إلى إجمالي خصوم البنوك نتيجة تزايد نشاط البنوك في الأنشطة الأخرى غير الإقراضية، مما أدى إلى اتجاه نصيب القروض للتناقص من إجمالي البنوك؛ نتيجة لتزايد النصيب النسبي للأصول الأخرى وبخاصة إصدار السندات.

ومن اللافت للنظر أن أثر العولمة على الجهاز المصرفي في مجال إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية، قد امتد بشكل غير مباشر وتمثل في دخول المؤسسات المالية غير المصرفية مثل شركات التأمين، وصناديق المعاشات، وصناديق الاستثمار كمنافس قوى للبنوك التجارية في مجال الخدمات التمويلية؛ مما أدى إلى تراجع دور البنوك التجارية على وجه الخصوص في مجال الوساطة المالية Disintermediation وتوضح لنا حالة البنوك الأمريكية هذا التطور بشكل واضح، فخلال الفترة ١٩٨٠-١٩٩٥ انخفض نصيب البنوك التجارية في تمويل الأصول المالية الشخصية من ٥٠% إلى ١٨%، وفي المقابل ارتفع نصيب المؤسسات المالية غير المصرفية إلى حوالي ٤٢% ورغم اختلاف هذا الاتجاه من دولة لأخرى، إلا أن البنوك التجارية في جميع أنحاء العالم أخذت تواجه منافسة قوية من المؤسسات المالية غير المصرفية، وبدأت تتحول عملية البنوك التجارية المشكّلة على أساس مخاطر الائتمان فقط إلى عقلية بنوك الاستثمار المشكّلة على أساس مخاطر السوق.

ولا شك أن البنوك المصرية بدأت تتأثر بهذا الاتجاه إلا أنه لا زال تأثير محدود نظراً للظروف الخاصة بالحالة المصرية.

### ٢- التحول إلى البنوك الشاملة:

في ظل العولمة وإعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية زاد اتجاه البنوك وبخاصة البنوك التجارية؛ بل وباقي البنوك إلى التحول نحو البنوك الشاملة Universal Banks وهي

تُشير الكثير من التغيرات والتطورات والدراسات والظواهر والانعكاسات الخاصة بالعولمة أن لها تأثير واسع النطاق على الجهاز المصرفي، في أي دولة من دول العالم، ومنها الجهاز المصرفي في مصر، ونوه منذ البداية أن الآثار الاقتصادية للعولمة على الجهاز المصرفي قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، وتصبح المهمة الملقة على عاتق القائمين على إدارة الجهاز المصرفي هي تعظيم الإيجابيات وتقليل الآثار السلبية عند أدنى مستوى.

وبالتالي يمكن الإشارة في تركيز شديد على عدد من الآثار الاقتصادية للعولمة على الجهاز المصرفي وذلك من خلال التحليل:

### ١- إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية:

حيث حدث تغير كبير في أعمال البنوك وتوسعت مساحة ودائرة ونطاق أعمالها المصرفية سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي والعالمي، وأخذت البنوك تتجه إلى أداء خدمات مصرفية ومالية لم تكن تقوم بها من قبل وانعكس ذلك بوضوح على هيكل ميزانيات البنوك، ويكفي الإشارة أن تلك الميزانيات في أكبر خمسين بنكاً في العالم حدثت عليها تغيرات هيكلية واضحة؛ حيث تنوعت مصادر أموال البنوك - أي - مواردها - وكذلك أيضاً تنوعت مجالات توظيفها واستخداماتها، ويمكن أن نرى ذلك بوضوح في الجهاز المصرفي والبنوك التي تأثرت بقوة بالعولمة، وبخاصة في الدول المتقدمة حيث اتضح من أحدث التقارير عن أكبر خمسين بنكاً أن المصدر الرئيسي لأرباح البنوك لم يعد يتحقق من عمليات الائتمان المصرفي - أي الإقراض - بل من الأصول الأخرى المدرة للدخل والمائد الكبير Earning Assets ومن عمليات إدارة الأصول Asset Management Businesses التي محبت الأعمال خارج الميزانية، ومن ناحية أخرى انخفض النصيب النسبي للودائع



Securitization أي: تحويل المديونات المصرفية إلى مساهمات في شكل أوراق مالية قابلة للتداول والإقدام على مجالات استثمار جديدة واقتحامها مثل: الإسناد، وأداء أعمال الصيرفة الاستثمارية وتمويل عمليات الخصخصة. وعلى مستوى الدخول في مجالات غير مصرفية؛ تم الاتجاه إلى التاجير التمويلي والاتجاه بالعمل وتعميق نشاط إصدار الأوراق المالية وإنشاء صناديق الاستثمار ونشاط التأمين من خلال شركات التأمين الشقيقة التي تضمها الشركة القابضة المصرفية وإدارة الاستثمارات لصالح العملاء، وعلى مستوى ممارسة أنماط جديدة لأنشطة القروض المصرفية، فقد اتجهت البنوك إلى تقديم الأنشطة المصرفية في المحلات الكبرى وإنشاء الفروع المصرفية التي تتخذ شكل مخازن الأقسام والبنوك وإنشاء الفروع كاملة الآلية أو شبه الآلية.

وتجدر الإشارة إلى أن البنوك المصرية بدأت تتأثر بهذا الاتجاه لكن يبدو أن الطريق لا زال أمامها طويلا.

ومن ناحية أخرى وصل اتجاه تنويع النشاط المصرفي أقصى مراحله في ظل العولمة عندما أضافت البنوك إلى أنشطتها المشتقات المالية Derivative Securities حيث أخذت تتعامل مع العقود المستقبلية وهي العقود التي تلزم صاحبها بشراء أصل من البائع بسعر متفق عليه في تاريخ لاحق محدد في المستقبل، وكذلك التعامل في حقوق الشراء الاختيارية Call Options وهي الحقوق التي تعطى لصاحبها حق شراء أصل من البائع بسعر محدد في فترة لاحقة في المستقبل ويُطلق عليها - عقود الاختيار - أيضا حقوق البيع الاختيارية Put Options، ويضاف إلى ذلك عقود المبادلة Swaps وهي عدة أنواع مثل مبادلة الخيار Interest Swap ومبادلة معدلات العائد Interest Swap ومبادلة العملات Currency Swap. وتحقق المشتقات المالية عدة مزايا أهمها التحكم والسيطرة على المخاطرة، وتحسين معدلات الاقتراض والإفراض، واستكشاف الأسعار في السوق حيث سهلت للمعاملات الوصول إلى الأسواق المالية المختلفة، وكذلك تحسين السيولة. وفي كل الأحوال لا تخلو المشتقات من مخاطر التعامل فيها.

ولا شك أن تزايد تأثير البنوك باتجاه تنويع الأنشطة المصرفية يغذيه موجة التحرير من القيود التي تنسم بها

تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل والتوظيف وتعبئة أكبر قدر ممكن من المخفلات من كافة القطاعات، وتوظيف مواردها في أكثر من نشاط وفي عدة مجالات متنوعة، وتفتح وتمتع الائتمان المصرفي لجميع القطاعات كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي. بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال أي: هي تقوم بأعمال كل البنوك.

ويلاحظ أن استراتيجية البنوك الشاملة تقوم على تبني استراتيجية التنويع بهدف استقرار حركة الودائع وانخفاض مخاطر الاستثمار والموازنة بين السيولة والربحية ودرجة المخاطر المصرفية.

وقد شملت استراتيجية التنويع محاور عديدة، فهناك: المحور الخاص بمصادر التمويل، والمحور الخاص بالاستخدامات المصرفية، والمحور الخاص بدخول مجالات غير مصرفية مثل: (التأجير التمويلي، والاتجار بالعمل، وإصدار الأوراق المالية، وإدارة الاستثمارات لصالح العملاء) وغيرها، والمحور الخاص بممارسة بعض الأنشطة غير المصرفية من خلال شركات شقيقة تضمها شركة قابضة مصرفية، والمحور الخاص بممارسة أنماط جديدة لأنشطة الفروع المصرفية.

ولا شك أن البنوك المصرية - بالذات - تتأثر بمفهوم البنوك الشاملة حيث نرى ذلك بوضوح في بعض البنوك مثل: البنك الأهلي على سبيل المثال، ورغم ذلك فلا زالت البنوك المصرية في التحول إلى هذا الاتجاه.

### ٣- تنويع النشاط المصرفي والاتجاه إلى التعامل في المشتقات المالية:

وهو أثر مشتق وتابع للاتجاه السابق وفي نفس الوقت مرتبط بعمق العولمة المصرفية، قد شمل تنويع النشاط المصرفي على مستوى مصادر التمويل إصدار شهادات إيداع قابلة للتداول والاتجاه إلى الاقتراض طويل الأجل من خارج الجهاز المصرفي، وعلى مستوى الاستخدامات والتوظيفات المصرفية: تم الاتجاه إلى تنويع القروض الممنوحة وإنشاء الشركات القابضة المصرفية، والتوريق

المصرفية من القيود التي جاءت بها اتفاقية الجات في جولة أورجواي ١٩٩٤ وتولى منظمة التجارة العالمية تطبيقها من أول يناير ١٩٩٥، بل ومع إقرار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات عام ١٩٩٧، وقد أخذت المنافسة تشتد في السوق المصرفي، وقد اتخذت المنافسة ثلاثة مظاهر واتجاهات رئيسية:

الاتجاه الأول: المنافسة بين البنوك التجارية فيما بينها سواء فيما يتعلق بالسوق المصرفية المحلية أو السوق للمصرفية العالمية.

الاتجاه الثاني: المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

الاتجاه الثالث: المنافسة بين البنوك والمؤسسات غير المالية على تقديم الخدمات المصرفية.

وكل هذه الاتجاهات أدت إلى احتدام المنافسة في السوق المصرفية، في ظل إزالة الحواجز الجغرافية لتلبية احتياجات العملاء. وتغذى هذه المنافسة بقوة دخول المؤسسات المالية - بخلاف البنوك - السوق المصرفية بقوة وخاصة في أسواق الخدمات المالية. ومن المتوقع أن تستمر هذه المنافسة مع دخول شركات التأمين وشركات الأوراق المالية ومؤسسات الوساطة المالية الأخرى في ظل تزايد الرغبة في تقديم الخدمات المالية التي ترتبط بالنشاط المصرفي. ولا يخفى أن المنافسة تأثراً على الجهاز المصرفي حيث يمكن أن تزيد من كفاءة الجهاز المصرفي وتؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الإدارة وتخفيض العمولات وزيادة كفاءة تقديم الخدمات المالية وتحسين جودة الخدمة، ولكن سيكون لها أثراً سلبياً على الكيانات المصرفية الضعيفة والبنوك الصغيرة وميزداد الحاجة إلى وجود كيانات مصرفية عملاقة تقوى على المنافسة في السوق المحلي والسوق الخارجي.

#### ٦- الاندماج المصرفي:

لعل من الآثار الاقتصادية الهامة للعولمة هو ما حدث في الوقت الحاضر من موجة اندماجات مصرفية سواء بين كل من البنوك الكبيرة والصغيرة، وبين البنوك الكبيرة وبعضها البعض. ويبدو أن عملية الاندماج المصرفي من كثرتها وسرعتها وشمولها أصبحت ظاهرة عالمية تأثرت بها كل البنوك في العالم تقريباً؛ حيث وصلت عمليات الاندماج أو الدمج المصرفي عام ١٩٩٧ إلى ١,٦ تريليون دولار وعم

العولمة المالية Deregulation حيث يُعني ذلك بصفة أساسية فتح مجالات للأنشطة المصرفية لم يكن مسموحاً بها من قبل وخاصة أن موجة التحرير صاحبها إعادة النظر في النظم الإشرافية؛ حيث ظهرت نظم جديدة مثل: مقررات لجنة بازل، ناهيك عن أن التحرير شمل ليس فقط تحرير أسعار الفائدة بل أسعار ورسوم الخدمات وطبيعة الأنشطة التي يمكن أن تمارسها البنوك.

#### ٤- ضرورة الالتزام بمعيار كفاية رأس المال كمعيار لقياس مخاطر السوق، كما جاء بمقررات لجنة بازل:

فمع تزايد العولمة أصبح العمل المصرفي يتعرض للعديد من المخاطر المصرفية سواء كانت عوامل خارجية أو عوامل داخلية، وأصبح لزاماً على البنوك أن تتحوط لهذه المخاطر بعدة وسائل من أهمها تدعيم رأس المال والاحتياطيات وقد اتخذ معيار كفاية رأس المال أهمية متزايدة منذ أن أقرته لجنة بازل ١٩٨٨، وأصبح لزاماً على البنوك الالتزام به كمعيار عالمي أو دولي يدل على مثانة المركز المالي للبنك وبقوى ثقة المودعين فيه وقد أضيف إلى هذا المعيار معايير بازل ٢ في عام ٢٠٠٣ التي أكدت على استقلالية البنك المركزي وتفعيل دوره الإشرافي والرقابي.

ومن ثم تأثرت البنوك العاملة بهذا المعيار حيث أصبح عليها أن تلتزم بأن تصل نسبة رسالها إلى مجموع أصولها الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطر الائتمانية إلى ٨% كحد أدنى مع نهاية عام ١٩٩٢. بل ستتأثر أكثر مع تطبيق معايير بازل ٢ والبنوك المصرية في طريقها توفيق أوضاعها طبقاً لتلك المعايير سواء معايير بازل ١ أو بازل ٢ بيانات ربع سنوية على نماذج توضح مدى الالتزام بذلك.

وقد أظهر الأداء المصرفي للبنوك المصرية أنها حريصة كل الحرص على زيادة كفاية رؤوس أموالها بصفة مستمرة قبل عام ١٩٩٢ حتى تتواءم مع معيار كفاية رأس المال التي حددتها اتفاقية بازل وحتى تثبت وجودها في ظل التخريف العالمية التي يشهدها الاقتصاد العالمي وحتى يمكنها المنافسة أمام الكيانات الكبرى بكفاءة وفاعلية في ظل العولمة.

#### ٥- احتدام المنافسة في السوق المصرفية بعد اتفاقية

#### تحرير تجارة الخدمات المصرفية

فمع تزايد العولمة المالية وإقرار اتفاقية تحرير الخدمات



١٩٩٨ إلى ٢ ترليون دولار بل ووصلت إلى أكثر من ٣ ترليون عام ٢٠٠٣.

ودون الدخول في تفاصيل المفهوم؛ فإن الاندماج المصرفي بشكل عام هو اتحاد أكثر من بنك في بنك واحد أو ذوبان كيانين مصرفيين أو أكثر في كيان واحد Merger وينطوي الاندماج أو الدمج المصرفي في الأمثلة الأكثر شيوعاً على: "عملية مالية تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر؛ بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى" ويتخلل البنك المندمج عادة عن ترخيصه ويتخذ الكيان الجديد اسماً جديداً عادة يكون اسم المؤسسة الدامجة وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج وكل ذلك من خلال دراسة متأنية واتفاق محدد.

ولعل ذلك يلفت النظر إلى أن هناك العديد من أنواع الاندماج أو الدمج المصرفي؛ حيث يوجد: الاندماج الأفقي الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس النشاط، والاندماج الرأسي الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة للبنك والبنك الرئيسي في المدن الكبرى، وهناك الدمج المغنط الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة، أما من حيث العلاقة بين أطراف عملية الدمج أو الاندماج المصرفي فهناك الدمج الطوعي والدمج العدائي الذي يواجه بمعارضة شديدة من جانب إدارة البنك المندمج.

ودوافع الاندماج المصرفي كثيرة من أهمها: تحقيق وفورات الحجم، والنمو والتوسع، وتحسين الربحية، وزيادة القدرة على المنافسة العالمية أو الدولية في إطار تحرير الخدمات المصرفية، وهناك أيضاً مواجهة المخاطر.

وقد بدأت تتأثر البنوك المصرية بهذا الاتجاه حيث أعلن عن دمج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي ويبدو أن هناك في الطريق اندماجات مصرفية أخرى حيث يطرح البعض دمج بنك الإسكندرية وبنك القاهرة في البنك الأهلي وإمكانية دمج البنك التجاري الدولي مع كل من البنك العربي الدولي وبنك مصر الدولي وبنك قناة السويس وبنك الدلتا الدولي، وإمكانية اندماج البنك الوطني المصري مع كل من البنك الوطني للتنمية وبنك بورسعيد الوطني للتنمية وبنك الذفالية الوطني للتنمية وبنك التجارة والتنمية وبنك النيل

لتوافر مقومات نجاح الاندماج لديهم، ومطروح أيضاً إمكانية اندماج البنك المصري لتنمية الصادرات مع كل من بنك الإسكندرية التجاري والبحري وشركة تنمية الصادرات وذلك لتحقيق وفورات الحجم وتقارب النظم الإدارية والمصرفية المطبقة في هذه البنوك.

ويتضح في كل الأحوال إجراء الدراسة الواعية المتأنية في جميع الأحوال؛ لأن هناك حدود وتكاليف أيضاً لعملية الاندماج المصرفي.

#### ٧- خصخصة البنوك:

تعتبر خصخصة البنوك أحد نواتج العولمة، وهي مرتبطة في كل الأحوال بظاهرة الخصخصة بشكل عام كظاهرة عالمية. وقد حدث الاتجاه نحو خصخصة البنوك في الدول النامية - بالتحديد - بعد زوال توابع الملكية العامة للبنوك في ظل تحول الكثير من هذه الدول إلى تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي والتحول لآليات السوق.

وتتلخص أهم دوافع خصخصة البنوك في مواجهة التحديات التي تواجه العمل المصرفي في ظل المتغيرات المصرفية العالمية والتكيف مع ما جاءت به اتفاقية تحرير الخدمات المالية في إطار اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية، حيث وقّع على اتفاقية تحرير الخدمات المالية حوالي ٧٠ دولة في ديسمبر ١٩٩٧ والتزمت مصر ضمن مجموعة من الدول للنامية بالسماح بملكية أجنبية لبنك محلي بنسبة ١٠٠% ويضاف إلى تلك الدوافع الدافع الخاص بتحقيق عدد من الإيجابيات أهمها الوصول إلى تطبيق مفهوم البنوك الشاملة ومواجهة المنافسة وتحقيق الكفاءة وتقليل معدلات المخاطرة وخصخصة البنوك في كل الأحوال أحد البدائل الضرورية للبدء في التطوير والإصلاح المصرفي وزيادة القدرة التنافسية في الجهاز المصرفي المصري.

وبالتالي تتحدد أهداف الخصخصة في تنشيط سوق الأوراق المالية وتوسيع قاعدة الملكية وزيادة المنافسة في السوق المصرفية وتحسين الأداء الاقتصادي وتحديث الإدارة وزيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية وترشيد الإنفاق العام وإدارة أفضل للسياسة النقدية.

وقد بدأ برنامج خصخصة البنوك في مصر بداية من عام ١٩٩٤ بما يسمى بخصخصة البنوك المشتركة حيث كان





هناك علاقة وطيدة بين إجراءات العولمة المالية وأزمة الجهاز المصرفي التي حدثت في هذه الدول وقد أوضحت الأزمة التي انفلتت في جنوب شرق آسيا في صيف ١٩٩٧ كيف تؤثر العولمة المالية من خلال تحرير حساب رأس المال وللتماذي في الافتراض الخارجي، وإعطاء قروض دون دراسة وضوابط وعرف مصرفي والانفتاح دون ضوابط على الأسواق المالية العالمية مما أدى إلى اندلاع أزمة الجهاز المصرفي.

وفي مصر حدث تأثر طفيف بالعولمة المالية ظهر في أزمة الدولار في صيف عام ١٩٩٩ ولكن تم السيطرة عليها من قبل تأثر الجهاز المصرفي لبعض الشيء بأزمة الجهاز المصرفي في جنوب شرق آسيا وكانت الحماية الطبيعية التي تولفت للجهاز المصرفي المصري هو أنه لا زال لم يندمج لتناماً كبيراً في العولمة المالية ولا زال الطريق أمامه طويلاً في هذا المجال.

#### ٩- تزايد مخاطر أنشطة غسل الأموال من خلال البنوك:

يلاحظ مع تزايد العولمة المالية المقررة بالتحرير المالي زادت عمليات غسل الأموال القذرة حتى وصل حجم الأموال التي يتم غسلها في أنحاء العالم سنوياً حوالي ٥٠٠ مليار دولار وهو ما يعادل ٢% من الناتج المحلي العالمي بل وصل الأمر في عام ١٩٩٨ إلى أن تكون عمليات غسل الأموال حوالي ٥٠,٢% من الناتج المحلي العالمي البالغ حوالي ٢٩ تريليون دولار في هذا العام ومصدر هذه الأموال القذرة يأتي من الأنشطة غير المشروعة التي تُمارس من خلال ما يسمى 'بالاقتصاد الخفي' Underground Economy وأهم هذه الأنشطة هي: الاتجار بالمخدرات، والاتجار في الأسلحة المحظورة، والاتجار في السوق السوداء للسلع الهامة والاستراتيجية، والعمولات والرشاوى والاختلاسات، والأموال الناتجة عن الفساد الإداري والسياسي، والقروض المصرفية المهربة، والدعارة وتجارة الرقيق والسرقات.

ويستخدم الجهاز المصرفي كوسيط لعمليات غسل الأموال حيث تمر عمليات غسل الأموال بثلاثة مراحل هي: مرحلة الإدخال النقدي، ثم مرحلة التعتيم، ثم مرحلة التكامل مع الأخذ في الاعتبار أن غسل الأموال يؤثر تأثيراً سلبياً

هناك ٢٧ بنكاً مشتركاً تمتلك فيها البنوك العامة الأربعة حصصاً تتراوح ما بين ٥١%، ٩٠% وجرى طرح أسهم البنوك العامة تباعاً والآن لا يوجد سوى ٣ من بنوك مشتركة لا تتجاوز ملكية البنوك العامة فيها ٥١% ومنها لبنك المصري لتتمية الصادرات كما أن هناك بنكان تتراوح ملكية البنوك العامة فيها ما بين ٢٠% و ٥٠% وبقي البنوك المشتركة قد تم بيع أسهم البنوك العامة فيها.

وقد صدر قانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٩٦ والذي يجيز تملك القطاع الخاص المحلي والأجنبي لأكثر من ٤٩% من رأس المال المصدر لأي بنك، وأصبح هذا هو المدخل مستقبلاً لخصخصة البنوك العامة الأربعة وبخاصة بعد إضافة القانون ١١٥٥ لسنة ١٩٩٨ ويبدو أن الاتجاه في خصخصة تلك البنوك يتجه إلى الخصخصة الجزئية في كل الأحوال وقد صدر قانون البنوك المركزي الأخير عام ٢٠٠٣ ليدعم الاتجاه نحو الخصخصة الجزئية للبنوك.

#### ٨- تزايد حدوث الأزمات بالبنوك:

يمكن القول أن من أهم الآثار السلبية للعولمة المالية هي تلك الأزمات القوية التي يتعرض لها للجهاز المصرفي في عدد من دول العالم، حيث تشير بعض الدراسات إلى أنه خلال الفترة ١٩٨٠-١٩٩٦ حدثت أزمات في الجهاز المصرفي في ما لا يقل عن ثلث الدول الأعضاء في صندوق النقد الدولي حيث تصاعدت أزمات البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وشمال أوروبا وجنوب شرق آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية فضلاً عن الأزمات التي واجهتها بنوك روسيا ودول شرق ووسط أوروبا، وقد حدثت كل تلك الأزمات في ظل العولمة، مع الأخذ في الاعتبار أن تلك الأزمات كان لها تأثيراً شديداً على مجمل الاقتصاديات الوطنية التي حدثت فيها، بل واستد تأثيرها السلبى على الجهاز المصرفي في بلاد أخرى غير التي حدثت فيها الأزمة، ولذلك طرحت تلك الأزمات بقوة ضرورة التحويط لكل هذه الأزمات وأهمية وضع نظام للإنذار المبكر يعتمد على تطوير مجموعة من المؤشرات التي تحذر من الأزمة قبل وقوعها.

وقد أثبت إحدى الدراسات الحديثة عام ١٩٩٧ والتي أجريت على ٦٥ دولة خلال الفترة من ١٩٨٠ - ١٩٩٤ أنه



ومن ناحية أخرى إذا وقع الاقتصاد القومي في يد المضاربين العالميين فإن البنوك المركزية في العالم لا تستطيع أن تفعل الكثير تجاه هؤلاء الفاعلون غير الرسميين، حيث أوضح أن كافة البنوك المركزية في العالم لو اجتمعت فيما بينها على اتخاذ موقف معين لحماية عملة ما في مواجهة هجوم المضاربين فإن أقصى ما يمكن أن تجمعه هذه البنوك المركزية حوالي ١٤ مليار دولار يومياً، مقارنة بحوالي ٨٠٠ مليار دولار يستطيع أن يضخها المضاربون العالميون في السوق، وهذا يعني أن إمكانياتهم تفوق ٥٥ مرة البنوك المركزية الموجودة في العالم مجتمعة، مع العلم أن الأموال التي يضارب بها المضاربون يوميا وصلت إلى أكثر من ١,٢ تريليون دولار.

والخلاصة أن هناك الحديد من الآثار الاقتصادية للعملة على الجهاز المصرفي، ويبدو أن بعضها إيجابية والآخر سلبيا وتصبح استراتيجية المواجهة للجهاز المصرفي هو وضع الآليات والسياسات والأدوات التي تعظم الآثار الإيجابية والتي تحاول في نفس الوقت تقليل الآثار السلبية عند أقل درجة ممكنة.

على الاقتصاد القومي، وقد بدأت مواجهة عالمية لتلك الظاهرة؛ من خلال الحكومات والمنظمات المختلفة ومجموعة الدول السبع الكبرى وتقوية أوجه التعاون الدولي في هذا المجال. وهناك بعض الدراسات تشير إلى أن هناك عمليات غسيل للأموال تتم من خلال الجهاز المصرفي المصري، إلا أن تصريحات المسؤولين عن البنك المركزي تنفي ذلك قطعياً، وهناك مشروع قانون سيطر مستقبلاً في مصر لمواجهة هذه الظاهرة إلى جانب الجهود التي تبذل حالياً لمواجهة العمليات الخاصة بغسيل الأموال.

#### ١٠- إضعاف قدرة البنوك المركزية على التحكم في

##### السياسة النقدية:

كان من الآثار الاقتصادية الهامة للعملة المالية؛ إضعاف قدرة البنوك المركزية على التحكم في السياسة النقدية، وقد أوضحنا ذلك من قبل عندما أشرنا إلى أن هذا الاتجاه هو من الخصائص الهامة للعملة. ومما يدل بوضوح على ذلك ما حدث من أزمات للجهاز المصرفي في دول جنوب شرق آسيا وعجز البنوك المركزية التام عن إنقاذ العملة الوطنية وسعر الصرف في تلك الدول من التدهور والانخفاض في قيم العملات الوطنية المتتالي والربح المريع.





# أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



## مركز البحوث والمعلومات البحوث الإدارية

عدد إبريل ٢٠٠٣

السنة الحادية والعشرون

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحكَّمة

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د / حمدي عبد العظيم  
رئيس الأكاديمية

رئيس التحرير  
أ.د / عبد المطلب عبد الحميد  
عميد مركز البحوث والمعلومات

**الاشتراكات السنوية:**  
جمهورية مصر العربية:  
الدول العربية والأجنبية:  
الإعلانات:  
عنوان المراسلات:

**المؤسسات**  
١٠٠ جنيه مصري  
٦٠ دولاراً  
**الأفراد**  
٤٠ جنيهاً مصرياً  
٢٠ دولاراً  
يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة في هذا الشأن.

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية  
كورنيش النيل - مدخل المعادي - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ موبيل: ٣٥٨١٠٣٣

Website : [www.sams-ric.edu.eg](http://www.sams-ric.edu.eg)  
e-mail : [ric@sams-ric.edu.eg](mailto:ric@sams-ric.edu.eg)  
[info@sams-ric.edu.eg](mailto:info@sams-ric.edu.eg)



## دورات مركز التدريب أثناء الخدمة بدولة الكويت

أسام النوري

حصة القاضي

عضو هيئة التدريس بكلية الدراسات التجارية

مدير مركز التدريب أثناء الخدمة

## مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً مكثفاً بالتنمية البشرية والتدريب حيث أصبح هذا القطاع ضرورة حتمية في جميع المؤسسات والهيئات، فلم تعد الدول في عالمنا المعاصر تنبأها بمواردها الطبيعية أو بثرواتها الاقتصادية، بقدر ما تنبأها بما تملكه من ثروة بشرية مدربة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لذا زاد الاهتمام بتنمية وتدريب وإعداد الأفراد في جميع المستويات الإدارية والفنية على حد سواء، كما زاد حرص الدول على تزويد أفرادها بالمفاهيم والاتجاهات العلمية بقصد رفع مستوياتهم، وتنمية قدراتهم على حسن إدارة مشروعات التنمية، ومواجهة ما يكتنفها من صعوبات والإصرار على التغلب على معوقاتنا. ومما يدعم أهمية التدريب ما يلي:

- 1- أن العنصر البشري يُعتبر من أهم مدخلات العملية الإنتاجية، والقوة الفاعلة للآزمة لتحويل عناصر المدخلات الأخرى إلى مخرجات تشبع الحاجات المختلفة، كما أن العنصر البشري يسهم مساهمة رئيسية في تكوين القدرات الإنتاجية للمؤسسات والدول.
- 2- أن نجاح الخطط الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة، يتوقف على مدى إعداد القوى البشرية وتنميتها، حتى أصبح المؤشر الأساسي لتقدم الدول ونموها هو مقدار ما يتوافر لديها من ثروات بشرية مدربة تدريباً مناسباً (المركز الاستراتيجي للمال والإدارة).

- 3- أن أجهزة التعليم الجامعي وغير الجامعي، لا تستطيع بمفردها متابعة التقدم العلمي السريع المتلاحق الذي يشهده العصر الحديث، لذلك تزايدت الحاجة إلى التدريب الفعّال المستمر الذي يستجيب لهذه التغيرات المستمرة في مختلف المجالات. ولا شك أن هذه الأهمية المتزايدة للتدريب، تمثل ضرورة ملحة لكافة الدول بصفة عامة، والنامية منها بصفة خاصة، نظراً للعبء المضاعف الملقى على عاتق التدريب، والتمتع في الحاق بالدول المتقدمة، وتضييق الهوة الحضارية، ثم

ملاحظة ذلك التطور الهائل في العلوم والمعارف وتطبيقاتها. ويكاد يجمع الباحثون (عبدالزبيدي، ١٩٩٩) على أن للتدريب مكونات متداخلة ومتراكبة ينبغي أن تتكامل حتى تصبح العملية التدريبية ذات فاعلية، ومن أبرز هذه المكونات:-

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم برامج التدريب.
- المتدربون والمديرون والمشرفون.
- أساليب ووسائل التدريب.
- الإمكانيات للتدريبية.
- متابعة وتقييم التدريب.

وعادة ما يشيع بين القائمين على البرامج التدريبية الإعداد الجيد للمكونات الخمسة الأولى لأي برنامج تدريبي، مع إهمال واضح للمكون السادس والتمثل في المتابعة والتقييم. وفي أحسن الأحوال يكاد يقتصر الأمر على مجرد تقييم مدى الرضا عن البرنامج التدريبي من منظور ما تم تحصيله من معلومات دون اهتمام بمتابعة ما طرأ من تحسن فعلي على المتدربين في العمل، وهو لا شك قصور واضح في إعداد أي برنامج تدريبي، فمتابعة المتدربين بعد عودتهم إلى مقر عملهم أمر ينطوي على أهمية بالغة، وذلك للوقوف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه، والوقوف على المشكلات التي تواجههم لإمكان تطوير البرامج طبقاً لما يتضح من مشكلات، وكذلك لمعرفة الاحتياجات التدريبية المستقبلية، وتقييم أثر التدريب على أدائهم، وذلك من خلال مناقشة رؤسائهم، وهو ما أوصى به كل من 1992، Smith et al و 1996، Partick حيث لغوا الانتباه جميعاً إلى الأهمية البالغة لتقويم العملية التدريبية.

من هذا المنطلق تأتي أهمية إجراء الدراسة الحالية، والتي تهدف إلى متابعة وتقييم مدى كفاءة البرامج التدريبية التي أنجزها مركز التدريب أثناء الخدمة بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، الارتقاء بأداء المتدربين - فنياً وإدارياً- وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من المتدربين أنفسهم، ورؤسائهم في العمل.



## الدراسات السابقة:

أجرى العديد من الدراسات؛ بهدف تقييم برامج التدريب الموجهة للعاملين في قطاعات ومؤسسات مختلفة حيث قام مركز "سند برج برك" للإدارة Sundberg Park Management Center ببريطانيا في السنوات القليلة الماضية بتطوير نظام تقييم العملية التدريبية في المؤسسات البريطانية، وذلك بتقديم مجموعة من الاستبيانات التي صممت للكشف عن شخصية المتدربين وأسلوب أدائهم لتعلم بعد عملية التدريب، وانتهت الدراسة إلى التوصية بأهمية تقوم العملية التدريبية (فوزية عبد الغفور، ٢٠٠١).

وفي هذا الإطار قام "حافظ سيد أحمد" في عام ١٩٧٣ بدراسة حول تدريب المديرين بالقطاع العام في مصر وحدد مشكلته في معرفة وجهة نظر الدارسين في مجال الإدارة العليا في العملية التدريبية؛ بهدف تطوير التدريب وزيادة فاعليته وتطوير نشاطه، وانتهى الباحث إلى عدة نتائج أبرزها: عدم وضوح مفهوم التدريب بين رجال الإدارة العليا، مع عدم وجود اتفاق تام على الأهداف العامة للتدريب مما يؤدي إلى صعوبة عملية تقييم التدريب.

كما ناقش "دلأزوا" في عام ١٩٨٤ صلاحية تقييم نتائج التدريب واقترح أربعة مستويات للتقييم: تبدأ بالكشف عن مدى حب المشاركين للمهارات المتعلقة بوظائفهم، وأخيراً معرفة تأثير التدريب على شخصيات المتدربين أثناء التعامل في مقر عملهم.

وحاول "باكس وبريس" في عام ١٩٨٧ اكتشاف المحددات التي تساعد على التنمية الإدارية والتدريب، وذلك على عينة من المتدربين على برامج متنوعة، ورأى الباحثان أن تلك المحددات تتمثل في تنمية مهارات مديري الأفراد، وتقييم الأداء وتحليل المواقف المستقبلي، واقترح الباحثان عدة فئات استقصاء للتقييم بهذه المهمة من بينها "أساليب تقييم الأداء" وتضمن أسئلة عن أداء الأفراد، وتقييم مشرفي الإدارة، وفي النهاية أوصى الباحثان بضرورة تقييم أداء المشاركين خلال شهر من انتهاء البرنامج، ومرة أخرى في نهاية العام الأول.

وتسامل "إريكسون" في عام ١٩٩٠ عن جدوى التقييم الذي يتم في نهاية الدورة مباشرة من خلال أسلوب الاستقصاء، واعتبره أسلوباً غير مجدياً؛ لأنه يقيس فقط مدى تفهم المتدربين وتذكرهم للمعلومات التي طرحت عليهم، وأوصى بأهمية قياس مدى ما تعلمه المتدربون في أعمالهم،

كما أوصى بالقيام بالتقييم قبل التدريب وبعده بمدة، حيث أن هذا من شأنه تحديد ما إذا كان التدريب قد أحدث تغييراً في مستوى أداء المتدربين أم لا.

كما قدم كل من "بارك وما كنت" عام ١٩٩٢ نموذجاً لتقييم برنامج للتدريب على الحاسب الآلي، وكشف النموذج عن الأهمية الكبيرة لتقييم عملية التدريب، ولأن النتائج أن التقييم بما يحمله من دلالات هو المعيار لاتخاذ القرارات المتعلقة بتزويد مهام الإداريين والمندوبين ومسؤولي التدريب (فوزية عبد الغفور، ٢٠٠١).

وفي الكويت قام كل من (زكي هاشم وموضي الحمود، ١٩٩٨) بدراسة لتقييم العملية التدريبية في قطاع البنوك الكويتية، وذلك على عينة قوامها ٣٢٦ عضواً من أعضاء الهيئة الإدارية بالبنوك باستخدام استبيان مُعد لهذا الغرض، وكشفت الدراسة عن أن العملية التدريبية في قطاع البنوك الكويتية تنفجر إلى التحديد الجيد لأهداف وسياسات التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وأساليب التدريب، كما تنفجر أيضاً إلى تقييم جهود وأنشطة التدريب، ومن بين توصيات الدراسة ذات الدلالة ضرورة تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية من خلال وضع معايير سلوكية واقتصادية يمكن على أساسها قياس العائد المحقق من البرنامج التدريبي.

ولمزيد من التحليل قدم "عبد الرحمن توفيق" في عام ١٩٩٤ مؤلفات عن العملية التدريبية رأى فيه أن جهود التقييم يجب ألا تقتصر فقط على ما بعد الانتهاء من النشاط التدريبي، بل يجب أن يصاحبه وهو في مرحلة الإعداد والتخطيط ثم مرحلة التنفيذ، وفي ضوء هذا النموذج المتكامل يتكون نظام التقييم من نظم فرعية عديدة، تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتنتهي بتبادل نتائج التقييم والإبلاغ عنها، ويرى أيضاً أن نقطة البدء الرئيسية هي تحديد استراتيجية التقييم، يلي ذلك اختيار أساليب وأدوات التقييم، وتحديد النتائج المستهدفة من التقييم حتى يمكن الاسترشاد بنتائج هذا التقييم، كما لا يمكن الاعتماد على أدوات عملية تقييم للتدريب" ما لم يكن لدينا أدوات عملية لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ومن ناحية أخرى، تعاونت كلية الشرطة في أونتاريو بكندا مع شركة أونتاريو للتدريب الحيوي في توفير برنامج لرفع كفاءة ضباط الشرطة، ونك على عينة قوامها ١٢٨ من المتدربين،

أهدافها، بينما المتابعة هي التعرف على مدى تقدم التنفيذ وكيفية سيره وما يصادفه من عقبات، واعتبروا المتابعة إحدى وسائل التقييم، كما أشاروا إلى أن صعوبة تقييم برامج التدريب لا تمثل مشكلة تواجهها نحن في البلدان النامية، بل هي اليوم في مقدمة المشكلات التي يواجهها القائمون على التنمية البشرية في كل مكان، ويمكن لأي مشغل بقضية التدريب وتقييمه الاستفادة الجيدة من مجموعة الأطر النظرية التي طرحها الباحثون في هذا المجال.

### تعليق علم على الدراسات السابقة:

- ١- اتفقت معظم الدراسات على أهمية عملية تقييم البرامج التدريبية بوصفها مكوناً رئيسياً من مكونات أي برنامج.
- ٢- إن أغلب الدراسات اعتمدت على الاستبيان كوسيلة مهمة من وسائل تقييم البرامج التدريبية، وإن لم يقتصر الاعتماد عليها، فقد استعانت دراسات أخرى بوسائل تقييم مثل الملاحظة والمقابلة.
- ٣- اعتمدت معظم الدراسات على تقييم البرامج بواسطة التعرف على عائد للتدريب على المتدربين أنفسهم، دون اللجوء إلى محكات موضوعية أخرى مثل المسؤولين.
- ٤- لم يمس الباحثون في معظم الدراسات بالإشارة إلى نواحي الكفاءة السيكونمترية للأدوات المستخدمة، فقد ندر أن نجد دراسات تشير إلى صدق أو ثبات الأدوات المستخدمة.
- ٥- لم تشر الدراسات إلى طرق سحب العينات أو مدى تمثيل العينة لجمهور المتدربين الذي خضع للبرامج التدريبية.
- ٦- اعتمدت بعض الدراسات على التقييم النظري للبرنامج، بمعنى الوقوف على مدى تحقيق أهداف البرنامج نظرياً، دون التحقق من ذلك عملياً أي من خلال دراسات ميدانية على جمهور المتدربين، للتعرف على مدى التحسن الذي طرأ على أدائهم في أعقاب مشاركتهم في البرامج التدريبية.

### مفاهيم الدراسة الأساسية:

سوف أقدم في هذا الجزء تحديداً لأهم المفاهيم المستخدمة في الدراسة، والتي سأسند في ضوئها الأدوات والإجراءات.

### التدريب: Training

يرى الباحثون أن تحديد مفهوم التدريب أمر حيوي لجميع الأطراف المشاركة في العملية التدريبية من مدربين، ومتدربين ومسؤولين وتنفيذيين.

وفيما يلي استعراض لأهم التعريفات التي وردت في هذا الإطار:

وبعد إجراء المقابلات الشخصية وتحليل نتائجها، أوصى الباحثون بضرورة إعادة تصميم برامج تدريبية متطورة، مما دفع عدد من الضباط الآخرين إلى الانخراط في هذه البرامج، لتحسين أدائهم، ومن هنا يمكن القول بأن نتائج التقييم مهدت الطريق لتقييم برامج متطورة، وجذبت أعداداً أخرى من الدارسين لتلقي هذه الدورات (Brown & Hoffman, 2000).

كما تساعل الباحثون في مركز الخبرات المهنية للإدارة (عبد الرحمن توفيق، ٢٠٠١) في منشور لهم بعنوان "فاعلية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية" عن أهداف تقوم البرامج للتدريب، ويرون أن الهدف الرئيسي من عملية التقييم هو تحديد فاعلية البرامج التدريبية وبلدرج تحت هذا الهدف مجموعة أهداف فرعية من بينها ما يلي:

- تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم.
- تحديد من يمكنهم الاستفادة من هذه الأنشطة لتطويره.
- اختبار مدى وضوح ومصداقية الأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي.
- تجميع معلومات تفيد في تخطيط نشاطات للتدريبي أو لتسويق البرامج للتدريب.
- تحديد مدى ملاءمة هذا البرنامج أو النشاط لأهداف واحتياجات المؤسسات.
- بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن استخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.

وأخيراً في دراسة للمركز الاستراتيجي للمال والإدارة على قطاع الإعلام ببلتيفزيون جمهورية مصر العربية، تصدت لمشكلة عدم وضوح عائد التدريب الإداري بالقطاع حيث أجريت الدراسة على عينة من المسؤولين عن النشاط التدريبي والإداريين الذين حصلوا على دورات تدريبية خلال سنوات البحث والدراسة، وفي مجلد مكون من ٤٨٤ صفحة وضع الباحثون "إطاراً مقترحاً لتقييم عائد التدريب الإداري وناقشوا مراحل تقييم التدريب والتي حدودها في:-

- تقييم مشكلات الأداء الوظيفي.
- تقييم عملية تقييم التدريب.
- تقييم عملية تنفيذ التدريب.
- تقييم النتائج التنظيمية.

ونبهوا إلى عدم الخلط بين مفهوم التقييم والمتابعة على أساس أن التقييم يقف على درجة فعالية الخطط في تحقيق



عبارة عن: "النشاط المبذول بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنمية وصقل خبراتهم لرفع مستوى أدائهم، ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمؤسسة والمجتمع".

وهكذا نجد أن التدريب يعمل على رفع مستوى الأداء في العمل، ورفع مستوى من يؤدونه بإتقان في نظر أنفسهم، وفي نظر المؤسسة، والمجتمع.

وقد دفع هذا التصور، بعض الباحثين إلى تحديد ثلاثة اتجاهات للتدريب، وهي:

أ- اتجاه نظري: يمثل في اكتساب الفرد للمعلومات والخبرات الجديدة أو تنمية خبراته الحالية.

ب- اتجاه عملي: يدور حول تزويد الفرد بالمهارات وطرق العمل الجديدة بما يجعله كفء في الأداء وأكثر إنتاجية.

ج- اتجاه سلوكي: ويتمثل في اكتساب الفرد سلوكيات وعادات واتجاهات عقلية جديدة أو تعديلها، (المركز الاستراتيجي للمال والإدارة).

هذا ولقد كثرت الدراسات في الآونة الأخيرة عن فاعلية التدريب، وتحدث كثيرون عن فلسفة التدريب وأهدافه، وأسمه العلمية، وأنواعه، وميزاؤه وبينه وبين التعلم، والخبرة والممارسة، والتطوير ... الخ).

#### التقويم : Evaluation

يشير مفهوم التقويم أو التقييم بوجه عام إلى عملية إصدار الحكم في قيمة الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات (فؤاد أبو حطب وسيد عثمان، ١٩٧٠).

والتقويم في معاجم اللغة لفظ مشتق من الفعل "قوم" وقوم الشيء: قتره، ووزنه، وحكم على قيمته وعذله (ممدوح الكنانى وعيسى جابر، ١٩٩٥).

وقد أخذ هذا المصطلح مكان الصدارة في دراسات علم النفس التربوي باعتباره أحد مكونات المنظومة التربوية الحديثة، ويرى علماء النفس التربوي أن التقويم هو: "الحكم على مدى تحقيق الأهداف التربوية، ودراسة الآثار التي تحدثها بعض العوامل والظروف في تيسير الوصول إلى هذه الأهداف"، أي أن إصدار الحكم في التقويم التربوي يمكن أن يتيمه إجراء عملي يتعلق بتحسين العملية التربوية (فؤاد أبو حطب وأمال صادق، ١٩٩٤).

هنا، وبمقدد صلاح مراد، ١٩٩٧ بالتقويم أنه "عملية التخطيط والتنفيذ للحصول على معلومات أو بيانات لإصدار

يرى بيش أن التدريب هو: "إجراءات نظمت لتزويد العاملين بالمعارف والمهارات لغرض معين (Beach, D., 1995). كما يعرف التدريب بأنه "نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إعداد جهاز دائم من الأفراد ذوي الكفاءة والخبرة والإلمام بالتطورات العلمية والمهنية اللازمة لتنفيذ احتياجات العمل المتطورة، وذلك عن طريق تنمية مهارات وقدرات العاملين وتعميق المفاهيم التي تتصل بالأعمال التي يزاولونها" (المركز الاستراتيجي للمال والإدارة).

ويرى بودر أن التدريب هو "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما (yoder, D; 1997).

وفي سياق آخر ينظر إليه دونيللي بوصفه: "الوسيلة الأساسية لتحسين وصقل وزيادة مهارات وقدرات الأفراد، وإعداد المديرين الأكفاء والمرشحين للترقية (Donnelly, 1992).

ويشير إليه علي عبد الوهاب، ١٩٩٢ على أنه: "العملية المنظمة المستمرة التي تهدف إلى إحداث تغييرات محددة، سلوكية ومعرفية، للوفاء باحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".

ويرى على المسلمي، ١٩٨٣ أن التدريب ما هو إلا: "محاولة لتغيير سلوك الأفراد وبما يساعدهم على استخدام طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يسلكون بعد تدريبهم بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب".

وقد عرفته إحدى للجان التابعة للأمم المتحدة بأنه: "كل ما يؤدي إلى اكتساب المعرفة، وتنمية المهارات (عادل الزبادي، ١٩٩٩).

باستقراء التعريفات السابقة يمكن الإشارة إلى أن المفهوم الشامل للتدريب ينطوي على ثلاثة أركان رئيسية هي:-

١. أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط السلوك.
٢. هو محاولة لتغيير السلوك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستهدف.
٣. أنه يكسب الأفراد الفعالية في أعمالهم الحالية والمستقبلية (المركز الاستراتيجي للمال والإدارة).

وقد توصل عادل الزبادي في عام ١٩٩٩ إلى تعريف يجمع في ثناياه الأركان الثلاثة السابقة، حيث يرى أن التدريب





والمعارف والاتجاهات التي اكتسبها ونوعية التعبير الحادث في سلوكهم (المركز الاستراتيجي للمال والإدارة).

ورغم تعدد التعريفات لجأتها جميعا تهدف إلى:-

- تحديد النقر الذي تم تنفيذه من الخطة التدريبية، وما تم تحقيقه من أهدافها.
- مقياس مدى صلاحية برامج وأساليب للتدريب ودرجة مساهمتها في تلبية الاحتياجات.
- الحكم على مدى استفادة المتدربين ومدى صلاحية المدربين لممارسة العمل للتدريبي.
- تحلل البرامج الحالية وتطوير البرامج المستقبلية بناءً على ما أسفرت عنه نتائج التقييم.
- التأكد من استمرار حماس المتدربين لتطبيق ما تدربوا عليه ومحاولة تطوير أساليب العمل وهل مشكلته (عصر الجوهري، ١٩٨٦).
- ويرى عادل لزيادي، ١٩٩٩ بأن ثمة ثلاثة مراحل رئيسية لعملية تقييم التدريب، هي:-

أ- تقييم البرامج التدريبية أثناء تنفيذها.

ب- متابعة البرامج التدريبية أثناء تنفيذها.

ج- تقييم البرامج التدريبية بعد تنفيذها.

وهذه المرحلة الأخيرة تنقسم بدورها إلى:

- تقييم المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي.
- متابعة المتدربين بعد العودة إلى أعمالهم.

هذا، وقد متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى عملهم من الأهمية بمكان وذلك للوقوف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه، والوقوف على المشكلات العملية التي تواجههم لإمكان تطوير البرامج، وكذلك لمعرفة الاحتياجات المستقبلية والوقوف على أثر التدريب على أعمالهم من خلال مناقشة رؤسائهم (المرجع السابق).

وتوجد عدة طرق لتقييم التدريب. من أهمها:

- الامتحانات.
- نسبة الحضور.
- استطلاع آراء المتدربين.
- استطلاع آراء الممولين.
- تقارير تقييم الآراء.
- التجربة.
- المؤشرات.
- إعداد البحوث.

حكم حول موضوع معين، وذلك بهدف التطوير والتحسين، كما أنه يعني مدى التطابق بين الأداء والأهداف المرجو تحقيقها. ويتضمن التقييم إصدار حكم في ضوء معيار أو مستويات معينة كما يتضمن اتخاذ قرارات بالتطوير للعمل على تحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها.

والتقييم في أي ميدان تعليمي أو تدريبي يهدف إلى تحديد مدى التباين بين مستوى التعلم أو للتدريب وبين الأهداف المنشورة، ومدى التطابق بين الأداء والأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام ينبغي تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- جمع معلومات عن الجهود التي بذلت في الصلية للتعليمية.
- تحديد مقدار ما تحقق من أهداف تربوية.
- الحكم على هذا المقدار في ضوء ما هو متوقع.
- تحديد جوانب أو عوامل القوة والضعف.
- اتخاذ قرارات لتحسين عوامل القوة وعلاج جوانب الضعف (ممدوح الكناي وعيسى جابر، ١٩٩٥).

وحتى لا يحدث خلط بين مفهوم التقييم في مجال التربية ومجال التدريب سفرد الجزء التالي للحديث عن مفهوم شاع حديثاً في العملية التدريبية في المجال المهني والإداري، ألا وهو مفهوم تقييم التدريب.

#### تقييم التدريب: Training Evaluation

يقصد بتقييم أو تقييم التدريب "معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإيراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصفة مستمرة (عادل لزيادي، ١٩٩٩).

وفي سياق آخر يعرف بأنه: "مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المحددة له مع إيراز نواحي القوة والضعف في عمليات التنفيذ" (حامد حمادة وحسن حمودة، ١٩٩٣).

وهو أيضاً: مجموعة الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل للتدريبي" (عمر الجوهري، ١٩٨٦).

كما يرى باحثون آخرون أن تقييم التدريب ما هو إلا قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على المتدربين وكمية التحصيل التي حصلها المتدربون أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية، وكذلك للمعادلات الجديدة والمهارات



## مركز التدريب أثناء الخدمة:

هو أحد الوحدات التنظيمية لقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت ويتبع مباشرة نائب المدير العام لشئون التدريب، ويختص بتخطيط نشاط التدريب أثناء الخدمة ومتابعة تنفيذ برامجه التدريبية، وتوفير جميع متطلبات تخطيط وتنفيذ هذه البرامج، وبحسب عمله إلى التنسيق مع بعض إدارات الهيئة، مثال ذلك: مكتب التطوير الإداري، ومكتب العلاقات العامة والإعلام، وإدارة الشؤون المالية وإدارة تخطيط وتنسيق التدريب، وجميع كليات ومعاهد الهيئة.

وقد أسس المركز بموجب المادة الرابعة من قانون إنشاء الهيئة رقم (٦٣) لسنة ١٩٨٢ التي تنص على دور الهيئة في نشر التعليم التطبيقي والتدريب بما في ذلك التدريب أثناء الخدمة. ويهدف التدريب أثناء الخدمة إلى تدريب العاملين بالدولة على الأعمال المنوطة بهم عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات الجديدة أو تنمية مهاراتهم الحالية، بهدف رفع مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

ولهذا فإن دورات مركز التدريب أثناء الخدمة موجهة لجهات العمل المختلفة بالدولة حكومية ومشاركة وأهلية، ومن ثم فإن الترشح لهذه الدورات يتم عن طريق جهات العمل.

ويتم تسجيل المرشح للدورات بخطلب رسمي موجه للهيئة، ومرفق به استمارة الترشح الخاصة بالموظف موضحاً بها البيانات المطلوبة لالتحاقه بالدورة.

كما يلبي المركز أيضاً احتياجات سوق العمل التدريبية بصورة مستمرة حيث يقوم بدراسة البرامج المطلوبة من قبل أساتذة منخصصين، ومن ثم يتم تصميم البرنامج الملائم ثم تنفيذه ومتابعته حتى النهاية.

وهناك اعتبارات تراعى عند تصميم وتنفيذ أي برنامج:

- ١- الواقعية والتفاعل عند تصميم وتنفيذ أي برنامج.
- ٢- مواكبة التطوير العالمي في المجال الإداري والتقني.
- ٣- النتائج التي أسفر عنها تنفيذ خطة العام الماضي.
- ٤- مقترحات توصيات جهات العمل والمشاركين.
- ٥- تقارير تقييم البرامج.

بالإضافة إلى الاستفادة القصوى من الامكثات التدريبية المتوفرة بكليات ومعاهد الهيئة من أساتذة متخصصين وتقنيات حديثة متطورة.

هذه الاعتبارات السابقة تشكل تنفيذ البرامج على أكمل وجه،

علماً بأن الهيئة لديها القدرة على استيعاب وتنفيذ عدد كبير من الدورات في وقت قصير نظراً للإمكانات والطاقت المتوفرة لديها. ويقوم بالتنسيق العلمي والتدريب نخبة من الأساتذة المتخصصين العاملين بالهيئة أو المؤسسات العلمية الأخرى، أو من الممارسين ذوي الخبرات التخصصية والكفاءات العالية في موضوع الدورة.

## اختصاصات مركز التدريب أثناء الخدمة:

- ١- إعداد الخطة السنوية لبرامج التدريب أثناء الخدمة، وإقرارها من قبل نائب المدير العام لشئون التدريب.
- ٢- إصدار الدلائل السنوي لبرامج التدريب أثناء الخدمة، وتوزيعه على الجهات المختلفة بسوق العمل.
- ٣- التنسيق مع مكتب العلاقات العامة والإعلام لتعريف جهات سوق العمل ببرامج التدريب أثناء الخدمة التي تقدمها الهيئة وذلك بالاستعانة بوسائل الإعلام المختلفة.
- ٤- الاتصال بجهات سوق العمل وتجميع رغباتها في إلحاق العاملين بها ببرامج التدريب أثناء الخدمة.
- ٥- مراجعة طلبات الترشح الواردة من جهات سوق العمل، واختيار المرشحين المنطبق عليهم شروط ومعايير القبول في البرامج التدريبية.
- ٦- تحديد المشرفين الإداريين والمنسقين لكل برنامج تدريبي.
- ٧- وضع الخطة التنفيذية لكل برنامج بالتنسيق مع المشرفين الإداريين، المنسقين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والتدريب.
- ٨- توفير مستلزمات تنفيذ العملية التدريبية، والتنسيق مع إدارة التوريدات والمخازن بالهيئة لتوفير الوسائل التدريبية اللازمة.
- ٩- الإشراف المستمر على تنفيذ البرنامج التدريبي طبقاً لخطة التنفيذ.
- ١٠- إصدار شهادات معتمدة لخريجي البرامج التدريبية.
- ١١- التنسيق مع مكتب التطوير الإداري في تنفيذ خططهم التدريبية وتوفير القاعات الدراسية والتدريبية اللازمة.
- ١٢- التعاقد والاتفاق مع سوق العمل لتنفيذ برامج تدريبية وتوفير القاعات الدراسية والتدريبية اللازمة.
- ١٣- إعداد تقارير المتابعة الدورية والسنوية لأششطة تمرکز ورفعها لنائب المدير العام لشئون التدريب.
- ١٤- المشاركة في إجراء أية دراسات أو بحوث تتعلق بنشاط التدريب أثناء الخدمة.



بالاحتياجات التدريبية للمؤسسات في دولة الكويت من وجهة نظر المستوفين.

٧- معرفة معتقدات المستوفين في قضية التدريب أثناء الخدمة بوجه عام.

٨- معرفة الضوابط والمعايير المتبعة في ترشيح الموظفين للدورات على ضوء استجابات المستوفين. وتحقق الأهداف السابقة من شأنه أن يؤدي إلى:-

- الوقوف على كفاءة الدورات التي يقدمها مركز التدريب أثناء الخدمة.
- معرفة جوانب القوة ولتدعيمها، وجوانب الضعف لتلافيها مستقبلاً.
- الوقوف على كفاءة الدورات التي تنظمها الجهات بالدولة وخارجها، بما يقيد مستقبلاً في الارتقاء بأداء المركز.
- معرفة مدى وفاء الهيئة بالاحتياجات التدريبية للمؤسسات من الممكن أن يؤدي إلى إعادة النظر في نظم للتشويق للمتبعة، وإعادة تخطيط البرامج.
- معتقدات المستوفين من الممكن أن تقي الضوء على توجهات مسؤولي لعل نحو البرامج كخطوة حالية ومستقبلاً.
- معرفة الضوابط والمعايير المتبعة في ترشيح الموظفين من شأنه أن يقي الضوء على خصائص المترشحين، وعلى اتجاهاتهم نحو البرامج قبل الانخراط فيها.

### المنهج والإجراءات:

ينتمي البحث الحالي إلى مجال الدراسات الميدانية القائمة على سحب عينات من الجمهور المستهدف، واستطلاع الآراء حول موضوع الدراسة الرئيسي ألا وهو تقويم عملية التدريب التي يقوم بها مركز التدريب أثناء الخدمة، وفيما يلي أهم خطوات هذا المنهج.

### أولاً: مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جمهور المترشحين المشاركين في برامج مركز التدريب أثناء الخدمة في العلمين ١٩٩٨/١٩٩٩، ٢٠٠٠/١٩٩٩ وقد بلغ مجموع المترشحين ٢٦٧٨ متدرباً ومتدربة من الكويتيين وغير الكويتيين.

- بقي للعام ١٩٩٩/١٩٩٨ بلغ عدد المترشحين ١١٢١ (١١٢٢ من الكويتيين، ١٩ من غير الكويتيين) شاركوا في (٧٨) دورة منقذة حسب برنامج زمني محدد.
- أما في العام ٢٠٠٠/١٩٩٩ فقد بلغ عدد المترشحين

١٥- إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمركز ورفعها لנائب المدير العام لشئون التدريب.

١٦- تمثيل المركز في لجنة شئون التدريب وتنفيذ قراراتها.

### مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الكشف عن كفاءة الدورات التي يقدمها مركز التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر المشاركين في هذه الدورات والمستوفين عنهم ومدى الاستفادة منها، بالإضافة إلى اختبار بعض الجوانب الأخرى المتصلة بعملية التدريب مثل الوقوف على دور الجهات التدريبية الأخرى في التدريب، ومعتقدات المستوفين حول هذه القضية، ومامية المعايير والضوابط المتبعة في ترشيح الموظفين لهذه الدورات.

### حدود الدراسة:

تحدد نتائج للدراسة الحالية بما يلي:

- عينة المشاركين في دورات مركز للتدريب أثناء الخدمة.
- عينة المستوفين في المقار التي يعمل فيها المشاركون.
- استبانة كل من المشاركين والمستوفين بما تحمله كل منهما من تساؤلات.
- الفترة المحددة لسحب العينات (١٩٩٨/٩٩، ٢٠٠٠/٩٩).

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي:

- ١- الوقوف على مدى الشعور بالتحسن في الأداء المهني للمشاركين في برنامج مركز التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر جماعات الدراسة المختلفة.
- ٢- الكشف عن درجة الاستفادة للطلبة للموسم مما تم لتدريب عليه من وجهة نظر كل من المشاركين والمستوفين.
- ٣- معرفة كفاءة الدورات التي تنظمها جهات أخرى داخل وخارج الكويت من جهة نظر المشاركين فيها والمستوفين عنهم.
- ٤- الوقوف على أوجه الفرق في الكفاءة بين دورات مركز للتدريب أثناء الخدمة والدورات التي تنظمها الجهات الأخرى.
- ٥- الكشف عن كفاءة دورات مركز التدريب أثناء الخدمة من حيث التنظيم العام، ومدى تحقيق الأهداف، وكفاءة المدربين وأسلوب العرض.
- ٦- الكشف عن مدى وفاء مركز للتدريب أثناء الخدمة



وبعد حذف ٢٠٠ مكرتب ومتدربة لظروف السفر والتقاعد، بلغ الجمهور الفعلي ٢٤٨٧ متدرباً ومتدربة، وتوعدت البرامج المستهدفة ما بين برامج إدارة عليا، وإدارة وسطى، وإشرافية، وإدارية ومالية، وقانونية، وتدريبية، وحاسب آلي، ومكتبات، ومهنية تخصصية.

ثانياً: عينات للدراسة:

اشتملت العينة للفعلية على (٦١٥/٢٢) مشاركا ومشاركة بنسبة ٢٤,٧٣% (٣٢٥ مشاركا، ٢٩٠ مشاركة) موزعين على العاملين ٩٩/٩٨، ٩٩/٩٩؛ وقد بلغ المدى العمري للمشاركين ما بين ٢٠ سنة حتى ٤٥ سنة، وتم سحب العينة بشكل عشوائي من الكشوف المعتمدة للدورات المنفذة ضمن خطة مركز التدريب أثناء الخدمة (دورة واحدة من كل ثلاث دورات) ثم حددت أسماء المشاركين وعناوينهم وهواتفهم وذلك حتى يتيسر وصول الباحثين في مقر عملهم.

ويضاف إلى ذلك، عينة من المسؤولين في المؤسسات المعنية، لمعرفة آرائهم في العملية التدريبية التي يقوم بها المركز، وللتأكد من صحة البيانات المستخلصة.

وفيما يلي وصف لكل عينة على حدة:

أ- عينة المشاركين<sup>(١)</sup>:

سحب عينة المشاركين من (٢٢) موقعاً من مجموع المواقع الـ (٢٥) المستهدفة حيث لم يتمكن من الحصول على استمارات من وزارة الصحة وشركة نفط الكويت، وكذلك شركة البترول الوطنية الكويتية.

والجدول التالية يوضح توزيع العينة على متغيرات: جهة العمل، والعمر، وجهة التخرج والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة منذ التخرج، بالإضافة إلى سنوات الخبرة في العمل الحالي: (انظر الجداول من ٦-١).

١٥٦٦ (١٥٣٨) من الكويتيين، ٢٨ من غير الكويتيين) شاركوا في (١٠٣) دورة منفذة.

- جميع المشاركين من العاملين في مؤسسات الدولة المختلفة، حيث بلغ عدد المؤسسات التي ينتمي إليها المشاركون (٢٥)<sup>(٢)</sup> مؤسسة وذلك على النحو التالي:
- ١- وزارة الدفاع.
- ٢- وزارة التربية.
- ٣- وزارة الكهرباء والماء.
- ٤- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.
- ٥- وزارة الداخلية.
- ٦- وزارة المواصلات.
- ٧- وزارة التخطيط.
- ٨- وزارة التجارة والصناعة.
- ٩- وزارة الصحة.
- ١٠- وزارة النفط.
- ١١- شركة نفط الكويت.
- ١٢- شركة البترول الوطنية.
- ١٣- شركة صناعة الكيماويات البترولية.
- ١٤- الديوان الأميري.
- ١٥- ديوان الخدمة المدنية.
- ١٦- الهيئة العسكرية لرئاسة الحرس الوطني.
- ١٧- الهيئة العامة للرعاية السكنية.
- ١٨- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- ١٩- الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية.
- ٢٠- الهيئة العامة لتقدير التعويضات.
- ٢١- الهيئة العامة للشباب والرياضة.
- ٢٢- إدارة الطيران المدني.
- ٢٣- مؤسسة الموانئ الكويتية.
- ٢٤- وكالة الأنباء الكويتية (كونا).
- ٢٥- بلدية الكويت.

\* تم استبعاد (٧) جهات فيها عدد المشاركون (٥) فيصبح عدد الجهات المستهدفة (٢٥) بدلاً من (٣٢).

\*\* هدفنا سحب عينة قوامها ٤٠% من الجمهور الأصلي، ولكن نظراً لصعوبات إدارية في بعض المؤسسات تعذر تحقيق هذه النسبة.

\*\*\* ينتمي المشاركون إلى ١٥٧ إدارة مختلفة، كما يمثلون ١٠٧ وظيفة داخل الوزارات والهيئات المستهدفة.



جدول (١) توزيع مفردات العينة على جهات العمل المختلفة

| م       | المؤشرات الإحصائية                          | مشاركون<br>(ن = ٣٢٥) |       | مشاركات<br>(ن = ٢٩٠) |       | المجموع<br>(ن = ٦١٥) |       |
|---------|---|----------------------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|
|         |   | عدد                  | %     | عدد                  | %     | عدد                  | %     |
| ١       | وزارة الدفاع                                | ٥                    | ١,٥٤  | -                    | -     | ٥                    | ٠,٨١  |
| ٢       | وزارة التربية                               | ٤                    | ١,٢٣  | ١٤                   | ٤,٨٣  | ١٨                   | ٢,٩٣  |
| ٣       | وزارة الكهرباء والماء                       | ٣٢                   | ٩,٨٥  | ١٤                   | ٤,٨٣  | ٤٦                   | ٧,٤٨  |
| ٤       | وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل              | ٢٤                   | ٧,٣٨  | ٩٦                   | ٣٣,١٠ | ١٢٠                  | ١٩,٥١ |
| ٥       | وزارة الداخلية                              | ١٤٧                  | ٤٥,٢٣ | ١٥                   | ٥,١٧  | ١٦٢                  | ٢٦,٣٤ |
| ٦       | وزارة المواصلات                             | ٦                    | ١,٨٥  | -                    | -     | ٦                    | ٠,٩٨  |
| ٧       | وزارة التخطيط                               | ٥                    | ١,٥٤  | ١١                   | ٣,٧٩  | ١٦                   | ٢,٦٠  |
| ٨       | وزارة التجارة والصناعة                      | -                    | -     | ٩                    | ٣,١٠  | ٩                    | ١,٤٦  |
| ٩       | وزارة النفط                                 | -                    | -     | ٣                    | ١,٠٣  | ٣                    | ٠,٤٩  |
| ١٠      | الدewan الأميري                             | ٨                    | ٢,٤٦  | ١٠                   | ٣,٤٥  | ١٨                   | ٢,٩٣  |
| ١١      | دewan الخدمة المدنية                        | ١                    | ٠,٣١  | ٤                    | ١,٣٨  | ٥                    | ٠,٨١  |
| ١٢      | شركة صناعة الكيماويات البترولية             | ٢٣                   | ٧,٠٨  | -                    | -     | ٢٣                   | ٣,٧٤  |
| ١٣      | الهيئة العسكرية لرئاسة الحرس الوطني         | ١٢                   | ٣,٦٩  | ١                    | ٠,٣٤  | ١٣                   | ٢,١١  |
| ١٤      | الهيئة العامة للرعاية السكنية               | ٢                    | ٠,٦٢  | ١                    | ٠,٣٤  | ٣                    | ٠,٤٩  |
| ١٥      | الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب     | ١٤                   | ٤,٣١  | ٩٥                   | ٣٢,٧٦ | ١٠٩                  | ١٧,٧٢ |
| ١٦      | الهيئة العامة لشؤون الزراعة والثروة السمكية | ١                    | ٠,٣١  | ٥                    | ١,٧٢  | ٦                    | ٠,٩٨  |
| ١٧      | الهيئة العامة لتقدير التعويضات              | ٦                    | ١,٨٥  | ٩                    | ٣,١٠  | ١٥                   | ٢,٤٤  |
| ١٨      | الهيئة العامة للشباب والرياضة               | ٢                    | ٠,٦٢  | ١                    | ٠,٣٤  | ٣                    | ٠,٤٩  |
| ١٩      | إدارة الطيران المدني                        | ٢٥                   | ٧,٦٩  | -                    | -     | ٢٥                   | ٤,٠٧  |
| ٢٠      | مؤسسة الموانئ الكويتية                      | ٣                    | ٠,٩٢  | -                    | -     | ٣                    | ٠,٤٩  |
| ٢١      | وكالة الأنباء الكويتية (كونا)               | ١                    | ٠,٣١  | ٢                    | ٠,٦٩  | ٣                    | ٠,٤٩  |
| ٢٢      | بلدية الكويت                                | ٤                    | ١,٢٣  | -                    | -     | ٤                    | ٠,٦٥  |
| المجموع |   | ٣٢٥                  | ١٠٠   | ٢٩٠                  | ١٠٠   | ٦١٥                  | ١٠٠   |

جدول (٢) توزيع مفردات العينة حسب فئات العمر

| م       | المؤشرات الإحصائية          | مشاركون<br>(ن = ٣٢٥) |       | مشاركات<br>(ن = ٢٩٠) |       | المجموع<br>(ن = ٦١٥) |       |
|---------|-----------------------------|----------------------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|
|         |                             | عدد                  | %     | عدد                  | %     | عدد                  | %     |
| ١       | أقل من ٢٠ سنة               | ٣                    | ٠,٩٢  | ١                    | ٠,٣٤  | ٤                    | ٠,٦٥  |
| ٢       | من ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة | ٨٢                   | ٢٥,٢٣ | ٩٥                   | ٣٢,٧٦ | ١٧٧                  | ٢٨,٨٧ |
| ٣       | من ٣٠ سنة إلى ٤٠ سنة        | ١٥٢                  | ٤٦,٧٧ | ١٤٨                  | ٥١,٠٣ | ٣٠٠                  | ٤٨,٧٨ |
| ٤       | من ٤٠ سنة فأكثر             | ٨٧                   | ٢٦,٧٧ | ٤٣                   | ١٤,٨٣ | ١٣٠                  | ٢١,١٤ |
| ٥       | غير مبين                    | ١                    | ٠,٣١  | ٣                    | ١,٠٣  | ٤                    | ٠,٦٥  |
| المجموع |                             | ٣٢٥                  | ١٠٠   | ٢٩٠                  | ١٠٠   | ٦١٥                  | ١٠٠   |

جدول (٣)

توزيع مفردات العينة حسب جهة التخرج

| المجموع<br>(ن=٦١٥) |     | مشاركات<br>(ن=٢٩٠) |     | مشاركون<br>(ن=٣٢٥) |     | المؤشرات الإحصائية | جهات العمل                     |
|--------------------|-----|--------------------|-----|--------------------|-----|--------------------|--------------------------------|
|                    |     |                    |     |                    |     |                    |                                |
| %                  | عدد | %                  | عدد | %                  | عدد |                    |                                |
| ٣٢,٦٨              | ٢٠١ | ٣٣,٤٥              | ٩٧  | ٣٢,٠٠              | ١٠٤ |                    | الهيئة العامة للتعليم التطبيقي |
| ٦٢,٦٠              | ٣٨٥ | ٦٣,٧٩              | ١٨٥ | ٦١,٥٤              | ٢٠٠ |                    | جهات أخرى                      |
| ٤,٧٢               | ٢٩  | ٢,٧٦               | ٨   | ٦,٤٦               | ٢١  |                    | غير مبين                       |
| ١٠٠                | ٦١٥ | ١٠٠                | ٢٩٠ | ١٠٠                | ٣٢٥ |                    | المجموع                        |

جدول (٤)

توزيع مفردات العينة حسب المستوى للتعليمي

| المجموع<br>(ن=٦١٥) |     | مشاركات<br>(ن=٢٩٠) |     | مشاركون<br>(ن=٣٢٥) |     | المؤشرات الإحصائية | جهات العمل                |
|--------------------|-----|--------------------|-----|--------------------|-----|--------------------|---------------------------|
|                    |     |                    |     |                    |     |                    |                           |
| %                  | عدد | %                  | عدد | %                  | عدد |                    |                           |
| ١٠,٥٧              | ٦٥  | ١٠,٦٩              | ٣١  | ١٠,٤٦              | ٣٤  |                    | دون الثانوية العامة       |
| ١٢,٢٠              | ٧٥  | ١١,٣٨              | ٣٣  | ١٢,٩٢              | ٤٢  |                    | ثانوية عامة أو ما يعادلها |
| ٣٢,٦٨              | ٢٠١ | ٢٦,٩٠              | ٧٨  | ٣٧,٨٥              | ١٢٣ |                    | دبلوم بعد الثانوية العامة |
| ٤٢,٢٨              | ٢٦٠ | ٥٠,٠٠              | ١٤٥ | ٣٥,٣٨              | ١١٥ |                    | شهادة جامعية              |
| ١,٧٩               | ١١  | ٠,٦٩               | ٢   | ٢,٧٧               | ٩   |                    | شهادة فوق الجامعية        |
| ٠,٤٩               | ٣   | ٠,٣٤               | ١   | ٠,٦٢               | ٢   |                    | غير مبين                  |
| ١٠٠                | ٦١٥ | ١٠٠                | ٢٩٠ | ١٠٠                | ٣٢٥ |                    | المجموع                   |

جدول (٥)

توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة منذ التخرج

| المجموع<br>(ن=٦١٥) |     | مشاركات<br>(ن=٢٩٠) |     | مشاركون<br>(ن=٣٢٥) |     | المؤشرات الإحصائية | جهات العمل      |
|--------------------|-----|--------------------|-----|--------------------|-----|--------------------|-----------------|
|                    |     |                    |     |                    |     |                    |                 |
| %                  | عدد | %                  | عدد | %                  | عدد |                    |                 |
| ٤٠,٦٥              | ٢٥٠ | ٤٣,٧٩              | ١٢٧ | ٣٧,٨٥              | ١٢٣ |                    | أقل من ١٠ سنوات |
| ٣٤,٤٧              | ٢١٢ | ٣٤,١٤              | ٩٩  | ٣٤,٧٧              | ١١٣ |                    | أقل من ٢٠ سنة   |
| ١٢,٣٣              | ٨٢  | ٨,٢٨               | ٢٤  | ١٧,٨٥              | ٥٨  |                    | ٢٠ سنة فأكثر    |
| ١١,٥٤              | ٧١  | ١٣,٧٩              | ٤٠  | ٩,٥٤               | ٣١  |                    | غير مبين        |
| ١٠٠                | ٦١٥ | ١٠٠                | ٢٩٠ | ١٠٠                | ٣٢٥ |                    | المجموع         |



جدول (٦) توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

في العمل الحالي الذي تلقى التدريب في إطاره

| المؤشرات الإحصائية | مشاركون<br>(ن = ٣٢٥) |       | مشاركات<br>(ن = ٢٩٠) |       | المجموع<br>(ن = ٦١٥) |       |
|--------------------|----------------------|-------|----------------------|-------|----------------------|-------|
| جهات العمل         | عدد                  | %     | عدد                  | %     | عدد                  | %     |
| أقل من ١٠ سنوات    | ٢١٥                  | ٦٦,١٥ | ٢٣١                  | ٧٩,٦٦ | ٤٤٦                  | ٧٢,٥٢ |
| أقل من ٢٠ سنة      | ٧٩                   | ٢٤,٣١ | ٤٦                   | ١٥,٨٦ | ١٢٥                  | ٢٠,٣٢ |
| ٢٠ سنة فأكثر       | ١٩                   | ٥,٨٥  | ٨                    | ٢,٧٦  | ٢٧                   | ٤,٣٩  |
| غير مبين           | ١٢                   | ٣,٦٩  | ٥                    | ١,٧٢  | ١٧                   | ٢,٧٦  |
| المجموع            | ٣٢٥                  | ١٠٠   | ٢٩٠                  | ١٠٠   | ٦١٥                  | ١٠٠   |

الأهداف، وأخيراً صيغت تعليمات ملائمة لكل استبانة.

وفما يلي وصف لكل استبانة على حدة:

#### استبانة المشاركين:

تكونت من ٢٣ سؤالاً، موزعة على عدة أهداف رئيسية هي:

- مدى شعور المشارك بتحسين أدائه المهني.
- درجة الاستفادة الفعلية مما تم التدريب عليه.
- تقويم الدورات التي تنظمها جهات أخرى داخل وخارج دولة الكويت.
- المقارنة بين كفاءة دورات الهيئة وغيرها من الدورات.
- واشتملت الاستبانة أيضاً على قائمة البيانات الأولية مثل الجنس، والنوع، والعمر، والمستوى التعليمي، وجهة العمل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، وكذلك جهة التخرج.

#### مقياس التقويم للعام لكفاءة دورات مركز أثناء الخدمة:

يتكون المقياس من (١٧) بنداً (انظر الملحق)، أمام كل بند ثلاثة بدائل للإجابة (ممتاز، جيد، ضعيف) على أن يأخذ البديل الأول الدرجة (٣) والبديل الثاني الدرجة (٢) والبديل الثالث الدرجة (١).

وقد تم توزيع البنود على ثلاثة محاور أساسية هي:

- المحور الأول: التنظيم العام للدورات، ويضم البنود: (١، ٣، ٤، ١٣، ١٤، ١٧).
- المحور الثاني: مدى تحقيق أهداف الدورات ونتائجها المرجوة ويضم البنود (٥، ٦، ٧، ٨، ١٦).
- المحور الثالث: كفاءة المدرب وأسلوب العرض، ويضم البنود (٥، ١٠، ١١، ١٢، ١٥).

ويمكن أن نستنتج من الجداول الستة السابقة بدلالات التالية:

- أن العينة تعتبر تمثيلاً جيداً لوزارات وهيئات الدولة.
- القطاع الأعظم من العينة يقع في المرحلة العمرية من ٣٠-٤٠ سنة.
- نسبة خريجي الهيئة من المشاركين بلغت ٣٢,٦٨% في مقابل ٦٢,٦٠% من خريجي جهات أخرى؛ الأمر الذي يسمح بالمقارنة بين من ينتمي إلى الهيئة ومن لا ينتمي إليها في كفاءة العملية التدريبية.
- الغالبية العظمى من مفردات العينة من الحاصلين على شهادة الدبلوم بعد الثانوية ومن الجامعيين.
- معظم المشاركين ممن لديهم خبرات تقل عن ٢٠ سنة (٩٠,٤٦%).

#### ب- عينة مسنولي جهات العمل:

تكونت عينة المسنولين من ٨٣ (٦٠ مسنولاً، ٢٣ مسنولة) يمثلون (١٥) جهة عمل من الجهات التي يعمل فيها المشاركون، في المدى العمري من ٣٠ وحتى ٥٠ سنة، بعضهم من خريجي الهيئة والبعض الآخر ليس من خريجها لضمان تنوع آرائهم حول كفاءة المشاركين في الدورات.

#### ثالثاً: أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب "الاستبانة" في جميع البيانات والمعلومات من المشاركين والمسنولين حيث صممت استبانتان، أحدهما إلى المشاركين والأخرى إلى المسنولين، واتبع عن كل هدف بعدد من الأسئلة الملائمة، ثم عرض الأسئلة على ثلاثة من المحكمين؛ لضمان تعبيرها عن



٢,٩٢ على التوالي.

كما تمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل بند والمكون الفرعي الذي ينتمي إليه، وكذلك بين البنود والدرجة الكلية على المقياس، وكانت معاملات الارتباط على النحو الوارد في الجدولين (٨,٧).

وللتأكد من السلامة السيكمترية للمقياس قمنا بحساب ثباته عن طريق حساب معامل ثبات ألفا (Alfa)، حيث بلغ معامل الثبات ٠,٧٦، للمقياس الكلي بمتوسط مقداره (٢٦,٥٠) بانحراف معياري (٧,١٤) وللمقاييس الفرعية الثلاثة: ٨,٢٧، ٧,٥٣، ١٠,٧٣ بانحرافات معيارية بلغت ٢,٦٦، ٢,٦٤، ٢,٩٢.

جدول (٧) معاملات الارتباط بين كل بند والمقياس الفرعي

الذي ينتمي إليه، وكذلك بين المقاييس الفرعية والدرجة الكلية

| رقم<br>البند | معاملات الارتباط بين<br>البنود والمقياس (١) | رقم<br>البند | معاملات الارتباط بين<br>البنود والمقياس (١) | رقم<br>البند | معاملات الارتباط بين<br>البنود والمقياس (١) | رقم<br>البند | معاملات الارتباط بين<br>البنود والمقياس (١) |
|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|
| ١            | ٠,٦٦٧                                       | ٥            | ٠,٤٦٠                                       | ٩            | ٠,٧٧٧                                       | (١)          | ٠,٨٦٨                                       |
| ٢            | ٠,٦٩٠                                       | ٦            | ٠,٥٥٥                                       | ١٠           | ٠,٨١٣                                       | (٢)          | ٠,٨٧٣                                       |
| ٣            | ٠,٧٣٥                                       | ٧            | ٠,٤٧٤                                       | ١١           | ٠,٨٦٦                                       | (٣)          | ٠,٨٧٠                                       |
| ٤            | ٠,٥٢٤                                       | ٨            | ٠,٥٥٩                                       | ١٢           | ٠,٨٥٦                                       |              |   |
| ١٣           | ٠,٦٨٩                                       | ١٦           | ٠,٥٩٠                                       | ١٥           | ٠,٨٥٦                                       |              |   |
| ١٤           | ٠,٦١٠                                       |              |   |              |   |              |   |
| ١٧           | ٠,٧٠٦                                       |              |   |              |   |              |   |

أما الجدول (٨) فيكشف عن معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية على المقياس داخل العينات الفرعية.

جدول (٨) ارتباط البند بالدرجة الكلية على مقياس التقويم العام لدورات مركز التدريب أثناء الخدمة

| أرقام البنوك | المؤشرات              |                 |                        |
|--------------|-----------------------|-----------------|------------------------|
|              | معاملات ارتباط بيرسون |                 |                        |
|              | مشاركون (ن=٣٢٥)       | مشاركات (ن=٢٩٠) | العينات الكلية (ن=٦١٥) |
| ١            | ٠,٥٩٨                 | ٠,٥٠٤           | ٠,٥٥٢                  |
| ٢            | ٠,٥٥٦                 | ٠,٥٥٤           | ٠,٥٥٤                  |
| ٣            | ٠,٦٣٦                 | ٠,٥٩٤           | ٠,٦١٧                  |
| ٤            | ٠,٤١٢                 | ٠,٤٢٤           | ٠,٤٢٤                  |
| ٥            | ٠,٦٣٣                 | ٠,٦٦٤           | ٠,٦٤٧                  |
| ٦            | ٠,٧٢٤                 | ٠,٧٣٧           | ٠,٧٣٢                  |
| ٧            | ٠,٦٣٨                 | ٠,٦٢٣           | ٠,٦٣٣                  |
| ٨            | ٠,٦٥٩                 | ٠,٧٣٩           | ٠,٦٣٧                  |
| ٩            | ٠,٦٥٠                 | ٠,٦٩٧           | ٠,٦٦٩                  |
| ١٠           | ٠,٧٩٣                 | ٠,٧٨٥           | ٠,٧٨٨                  |
| ١١           | ٠,٦٨٤                 | ٠,٧٤١           | ٠,٧٠٥                  |
| ١٢           | ٠,٧٢١                 | ٠,٧٤٨           | ٠,٧٢٨                  |
| ١٣           | ٠,٥٩٤                 | ٠,٥٩٠           | ٠,٥٩٤                  |
| ١٤           | ٠,٥٧٤                 | ٠,٥٣٥           | ٠,٥٥٥                  |
| ١٥           | ٠,٧٣٨                 | ٠,٧٤٨           | ٠,٧٣٦                  |
| ١٦           | ٠,٦٧١                 | ٠,٧٢٢           | ٠,٦٩٦                  |
| ١٧           | ٠,٧٠١                 | ٠,٧٠٢           | ٠,٧٠٣                  |

\* يكون معامل الارتباط دالاً عند مستوى ٠,٠٥ إذا بلغ ٠,١٩٥ وعند مستوى ٠,٠١ إذا بلغ ٠,٢٥٤ (Ferguson (1996).





٧- بدأ توزيع الاستبانات في الفترة من مارس وحتى نهاية مايو ٢٠٠١.

٨- تمت مراجعة الاستبانات بعد جمعها من الميدان تمهيداً لتزقيها وإدخالها في الحاسب الآلي.

هذه، وقد ولج الباحثون بعض الصعوبات أثناء جمع البيانات مثل: انتقال بعض المشاركين إلى وزارات أو هيئات أخرى، وكذلك ظروف للتقاعد، والأجازات.

#### خامساً: إجراءات تسجيل البيانات ومراجعتها:

اتبعنا عدة إجراءات في تسجيل بيانات الدراسة، أهمها:

- وضع نظام لي أو قاعدة بيانات تسمح بسهولة الإدخال.
- تكليف باحثين لإدخال البيانات في الحاسب الآلي الخاص بالهيئة.
- تفريغ الأسئلة المفتوحة وتكويدها أولاً قبل إدخالها.
- استمرت عملية إدخال البيانات في الفترة من بداية شهر إبريل وحتى نهاية شهر مايو ٢٠٠١، وذلك بالتوازي مع عملية جمع البيانات من الميدان.

#### سادساً: خطة التحليل الإحصائي:

تتلخص خطة التحليل الإحصائي للدراسة فيما يلي:

١- حساب التكرارات والنسبة المئوية لبيانات استبانة المشاركين حسب المتغيرات التالية:

- العينة الكلية.
- النوع (مشاركون - مشاركات).
- جهة التخرج (خريجو الهيئة - خريجو جهات أخرى).
- طبيعة البرامج (برامج تخصصية فنية - برامج إدارية).
- ٢- حساب التكرارات والنسب المئوية لبيانات استبانة المسؤولين للعينة الكلية والمسؤولين والمسؤولات، كل على حدة.
- ٣- حساب النسب الحرجة (C.R) <sup>(٢)</sup> لبيان دلالة الفروق بين النسب المئوية لكل مجموعتين متقابلتين وذلك على النحو التالي:
- مشاركون - مشاركات.
- برامج الهيئة - خريجو الهيئة - خريجو جهات أخرى.
- برامج تخصصية - برامج إدارية.
- مسؤولون - مسؤولات.
- مشاركون - مسؤولون.

• النسبة الحرجة هي معادلة إحصائية للكشف عن دلالة الفروق بين النسب المئوية (Ferguson 1966).

وتكشف معاملات الارتباط الواردة في الجدولين ٧، ٨ عن درجة عالية من الاتساق الداخلي لمقياس التقويم العام لكفاءة دورات المركز، الأمر الذي يسمح لنا بالاطمئنان عند استخدام هذا المقياس في دراسات تالية، بل وفي تقويم الدورات التي ينظمها المركز باستمرار.

#### استبانة مسئولتي جهات العمل:

تكونت استبانة مسئولتي جهات العمل من ٣٢ سؤالاً موزعة على ستة أهداف، وذلك على النحو التالي:

- ١- مدى التحسن في الأداء المهني للموظفين المشاركين في الدورات.
  - ٢- الاستفادة الفعلية مما تم للتدريب عليه.
  - ٣- تقويم للدورات التي تنظمها جهات أخرى في دولة الكويت.
  - ٤- مدى وفاء مركز التدريب أثناء الخدمة بالاحتياجات التدريبية لسوق العمل في دولة الكويت.
  - ٥- معتقدات المسئولين حول قضية التدريب أثناء الخدمة بوجه عام.
  - ٦- الكشف عن ماهية الضوابط والمعايير المتبعة في ترشيح الموظفين للدورات.
- هذه، بالإضافة إلى قائمة لبيانات الأولية المتمثلة في النوع، والعمر، والمستوى التعليمي، وجهة العمل، وجهة التخرج.
- ولقد حرصنا على تكرار بعض الأهداف لضمان إجراء مقارنات بين المشاركين والمسئولين في هذه الأهداف.
- رابعاً: سياق وإجراءات جمع البيانات من الميدان:

ابنعت الإجراءات التالية في جمع بيانات الدراسة من الميدان:

- ١- تم تحديد الجهات التي شاركت في دورات المركز خلال العامين ١٩٩٨/٩٩، ١٩٩٩/٢٠٠٠.
- ٢- استبعدت الجهات التي يقل عدد المشاركين فيها عن خمسة أشخاص.
- ٣- أعدت خطابات من إدارة الهيئة إلى الوزارات والهيئات المعنية، كما أعنت قوائم بأسماء وأرقام هواتف المشاركين.
- ٤- تم تدريب فريق ميدان قوامه (٥) على أسلوب جمع البيانات، ومراجعة الاستمارات.
- ٥- طباعة الاستمارات (المشاركون والمسؤولون) بالأعداد المطلوبة.
- ٦- حدد عدة جهات لكل باحث ميداني على حدة.



للمؤسست في دولة الكويت من وجهة نظر المسؤولين.  
سابعاً: معتقدات المسؤولين حول قضية التدريب أثناء الخدمة  
بوجه عام.

ثامناً: الكشف عن ماهية الضوابط والمعايير المتبعة في ترشيح  
الموظفين للدورات على ضوء آراء المسؤولين.

علماً بأننا سوف نعرض لنتائج كل هدف حسب المتغيرات التالية:

- النوع (مشاركون - مشاركات).
- جهة التخرج (خريجو الهيئة - خريجو جهات أخرى).
- طبيعة البرامج (تخصصية فنية - إدارية).
- المشاركون - المسؤولون.

ولاً: مدى الشعور بالتحسن في الأداء المهني لدى المشاركين:

كشفاً عن هذا الهدف من خلال ثلاثة تساؤلات، هي:

- ١- هل أصبحت تبصن في ذلك المهني بعد حضورك البرنامج؟
- ٢- ما هي أسباب التحسن في أدائك المهني بعد حضورك البرنامج؟

- ٣- ما هي أهم مظاهر هذا التحسن؟

وفيما يلي نتائج الاستجابات على هذه الأسئلة حسب  
الجماعات المختلفة:

الفروق بين المشاركين والمشاركات:

تعرض الجداول الثلاثة التالية لمدة التحسن في الأداء المهني،  
وأسبابه، ومظاهره من وجهة نظر عينة المشاركين (أنظر  
الجدول ٩، ١٠، ١١).

وبالنسبة لمقياس التقويم العام لكفاءة دورات مراكز التدريب  
أثناء الخدمة:

- سيتم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمقاييس  
الفرعية، لكل مجموعة على حدة.

- سيتم حساب قيم (ت) T.test لبيان دلالة الفروق بين كل  
مجموعتين متقابلتين.

- وأخيراً، سيتم حساب تحليل التباين في اتجاه واحد One  
Way analydid of Variace للكشف عن قيمة (ف)  
ودالاتها بين أربعة مستويات تعليمية للمشاركين على مقياس  
التقويم العام لكفاءة الدورات.

١- في حالة دلالة (ف) سيتم حساب اختبار "شفيه" Shaffe  
للكشف عن دلالة الفرق بين كل مجموعتين على حدة.

### نتائج الدراسة

نقدم في هذا الجزء نتائج معالجة البيانات بالأساليب  
الإحصائية الملائمة وفقاً لأهداف الدراسة الأساسية- وسوف  
يتم العرض على النحو التالي:

ولاً: مدى التحسن في الأداء المهني للمشاركين من وجهة  
نظر جماعات الدارسين للمخالفين.

ثانياً: الاستفادة الفعلية والملموسة ما تم للتدريب عليه.

ثالثاً: تقويم الدورات التي تنظمها جهات أخرى داخل وخارج  
الكويت من وجهة نظر المشاركين والمسؤولين.

رابعاً: المقارنة بين كفاءة دورات الهيئة وغيرها من الدورات.

خامساً: تقويم عام لكفاءة دورات مركز التدريب أثناء الخدمة  
من وجهة نظر المشاركين على اختلاف مستوياتهم.

سكساً: مدى وفاء مركز للتدريب أثناء الخدمة بالاحتياجات التدريبية

### جدول (٩)

مدى الشعور بالتحسن في الأداء المهني لدى المشاركين والمشاركات في برنامج مركز التدريب أثناء الخدمة

| النسبة<br>الدرجة بين<br>أ، ب | ج- المجموع<br>(ن=٦١٥) |     | ب- مشاركات<br>(ن=٢٩٠) |     | أ- مشاركون<br>(ن=٣٢٥) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية<br><br>البيان |
|------------------------------|-----------------------|-----|-----------------------|-----|-----------------------|-----|--|
|                              | %                     | عدد | %                     | عدد | %                     | عدد |  |
| ١،٥                          | ٨٧،٤٨                 | ٥٣٨ | ٨٨٩٧                  | ٢٥٨ | ٨٦،١٥                 | ٢٨٠ | تحسن الأداء المهني                       |
| ١،١٩                         | ١٢،٣٦                 | ٧٦  | ١٠،٢٩                 | ٣١  | ١٣،٨٥                 | ٤٥  | عدم تحسن الأداء المهني                   |
| ١٠،٦                         | ٠،١٦                  | ١   | ٠،٣٤                  | ١   | -                     | -   | غير مبين                                 |
| -                            | ١٠٠                   | ٦١٥ | ١٠٠                   | ٢٩٠ | ١٠٠                   | ٣٢٥ | المجموع                                  |



## جدول (١٠) أسباب التحسن في الأداء المهني

من وجهة نظر كل من المشاركين والمشاركات في برنامج مركز التدريب أثناء الخدمة

| النسبة<br>الدرجة بين<br>أ، ب | ج- المجموع<br>(ن=٥٣٨) |     | ب- مشاركت<br>(ن=٢٥٨) |     | أ- مشاركون<br>(ن= ٢٨٠) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية<br><br>البيان  |
|------------------------------|-----------------------|-----|----------------------|-----|------------------------|-----|---|
|                              | عدد                   |     | عدد                  |     | عدد                    |     |   |
|                              | %                     |     | %                    |     | %                      |     |   |
| ٠,٣٤                         | ٨١,٦٠                 | ٤٣٩ | ٨١,١                 | ٢٠٩ | ٨٢,١٤                  | ٢٣٠ | • اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل<br>• اكتساب مهارات المناقشة والحوار وإبداء الرأي<br>• تركيز المحاضر على تنمية المهارات أكثر من تقديم المعلومات<br>• كفاءة المقررات الخاصة بالدورة<br>• الأمثلة المقدمة والقيمة ومرتبطة بطبيعة العمل |
| ٢,٢٤                         | ٦٧,١٠                 | ٣٦١ | ٦٢,٤٠                | ١٦١ | ٧١,٤٣                  | ٢٠٠ |   |
| ١,٨٧                         | ٤٣,٣١                 | ٢٣٣ | ٣٩,١٥                | ١٠١ | ٤٧,١٤                  | ١٣٢ |   |
| ٠,٧٩                         | ٤٥,٩١                 | ٢٤٧ | ٤٧,٦٧                | ١٢٣ | ٤٤,٢٩                  | ١٢٤ |   |
| ٠,٩٦                         | ٦٥,٢٤                 | ٣٥١ | ٦٣,١٨                | ١٦٣ | ٦٧,١٤                  | ١٨٨ |   |

## جدول (١١) مظاهر التحسن في الأداء المهني

من وجهة نظر كل من المشاركين والمشاركات في برنامج مركز التدريب أثناء الخدمة

| النسبة<br>الدرجة بين<br>أ ، ب | ج- المجموع<br>(ن=٥٣٨) |       | ب- مشاركات<br>(ن=٢٥٨) |       | أ- مشاركون<br>(ن = ٢٨٠) |       | العينة والمؤشرات الإحصائية                      |
|-------------------------------|-----------------------|-------|-----------------------|-------|-------------------------|-------|---|
|                               | موافق                 |       | موافق                 |       | موافق                   |       |   |
|                               | عدد                   | %     | عدد                   | %     | عدد                     | %     |   |
|                               | المظاهر               |       |                       |       |                         |       |   |
| ١,٩٥                          | ٢٣٤                   | ٤٣,٤٩ | ١٠١                   | ٣٩,١٥ | ١٣٣                     | ٤٧,٥٠ | • القيام بمسؤوليات وأعباء أكثر                  |
| ١,٦٥                          | ٣٩٥                   | ٧٣,٤٢ | ١٨١                   | ٧٠,١٦ | ٢١٤                     | ٧٦,٤٣ | • اتباع أساليب ومهارات جديدة في مجال العمل      |
| ٠,٦٣                          | ٤٠٠                   | ٧٤,٣٥ | ١٩٥                   | ٧٥,٥٨ | ٢٠٥                     | ٧٣,٢١ | • اكتساب معلومات جديدة في مجال العمل            |
| ١,٥٧                          | ٢٩٠                   | ٥٣,٩٠ | ١٣٠                   | ٥٠,٣٩ | ١٦٠                     | ٥٧,١٤ | • استفادة الزملاء من المهارات المكتسبة          |
| ٢,١٥                          | ٣٤٤                   | ٦٣,٩٤ | ١٥٣                   | ٥٩,٣٠ | ١٩١                     | ٦٨,٢١ | • ارتفاع القدرة على المناقشة والحوار وإبداء رأي |

باكتساب مهارات المناقشة والحوار بدرجة تفوق المشاركات (النسبة لدرجة دالة عدد مستوى ٠,٠٥).

ومن أهم مظاهر التحسن من وجهة نظر مفردات العينة اكتساب معلومات جديدة مفيدة للعمل، وإتباع أساليب جديدة، وكذلك ارتفاع المناقشة والحوار الميسر للعمل، ولا فرق بين المشاركين والمشاركات في هذه الظاهرة سوى ارتفاع القدرة على المناقشة والحوار كما أسلفنا عند الحديث عن الأسباب.

الفروق بين خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى:

تعرض الجداول (١٢، ١٣، ١٤) لمدى التحسن في الأداء المهني وأسبابه، ومظاهره من وجهة نظر المشاركين من خريجي الهيئة ومن خارجها:

وتكشف الجداول الثلاثة السابقة (١٠، ١١، ١٢) عن المضامين التالية:

- أقر ٨٧,٤٨% من المشاركين في الدورات بتحسين في أدائهم المهني بعد حضور البرنامج في مقابل ١٢,٣٦% أقروا بعدم التحسن.
- لا فرق بين المشاركين والمشاركات في الإقرار بوجود تحسن في الأداء.
- يرى المشاركون أن اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل يأتي على رأس قائمة الأسباب المسؤولة عن التحسن ٨١,٦٠%، ثم اكتساب مهارات المناقشة والحوار وإبداء الرأي ٦٧,١٠%، وكذلك والقيمة الأمثلة المقدمة وارتباطها بالعمل ٦٥,٢٤% ولا توجد فروق دالة بين المشاركين والمشاركات سوى أن المشاركين أقروا

جدول (١٢) مستوى التحسن في الأداء المهني لدى المشاركين من خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى

| النسبة الحرجة | خريجو جهات أخرى<br>(ن=٢٨٥) |     | خريجو الهيئة<br>(ن = ٢١٠) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية |
|---------------|----------------------------|-----|---------------------------|-----|----------------------------|
|               | %                          | عدد | %                         | عدد |                            |
| ١,١٦          | ٨٦,٥٥                      | ٣٣٤ | ٩٠,٠٨                     | ١٨١ | تحسن الأداء المهني         |
| ١,٠٨          | ١٢,٩٩                      | ٥٠  | ٩,٩٥                      | ٢٠  | لم يتحسن الأداء            |
| ٠,٧٢          | ٠,٢٦                       | ١   | -                         | -   | غير مبين                   |
| -             | ١٠٠                        | ٣٨٥ | ١٠٠                       | ٢٠١ | - المجموع                  |

جدول (١٣) أسباب التحسن في الأداء المهني من وجهة نظر المشاركين من خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى

| النسبة<br>الحرجة | ب- مشاركات<br>(ن=٢٥٨) |     | أ- مشاركون<br>(ن = ٢٨٠) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية  |
|------------------|-----------------------|-----|-------------------------|-----|---|
|                  | موافق                 |     | موافق                   |     |   |
|                  | %                     | عدد | %                       | عدد |   |
| ٠,٠٨             | ٨٢,٠٤                 | ٢٧٤ | ٨١,٧٧                   | ١٤٨ | * اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل<br>* اكتساب مهارات المناقشة والحوار وإبداء الرأي<br>* تركيز المحاضر على تنمية المهارات أكثر من تقديم المعلومات<br>* كفاءة المذكرات الخاصة بالدورة<br>* الأسئلة المقدمة والقيمة ومرتبطة بطبيعة العمل |
| ٠,٩٢             | ٦٩,١٦                 | ٢٣١ | ٦٥,١٩                   | ١١٨ |   |
| ١,١٣             | ٤٥,٥١                 | ١٥٢ | ٤٠,٣٣                   | ٧٣  |   |
| ١,٦٧             | ٤٣,٧١                 | ١٤٦ | ٥١,٣٨                   | ٩٣  |   |
| ١,٣٩             | ٦٧,٩٦                 | ٢٢٧ | ٦١,٨٨                   | ١١٢ |   |

جدول (١٤) مظاهر التحسن في الأداء المهني من وجهة نظر المشاركين من خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى

| المظاهر | العينة والمؤشرات الإحصائية | خريجوا الهيئة<br>(ن = ١٨١) |       | خريجوا جهات أخرى<br>(ن=٣٣٤) |       | النسبة<br>الحرجة |
|---------|----------------------------|----------------------------|-------|-----------------------------|-------|------------------|
|         |                            | موافق                      |       | موافق                       |       |                  |
|         |                            | عدد                        | %     | عدد                         | %     |                  |
|         |                            | عدد                        | %     | عدد                         | %     |                  |
| ١٢٨     | ٧٠,٧٢                      | ٢٥٢                        | ٧٥,٤٥ | ١٤٦                         | ٤٣,٧١ | ٠,١٤             |
| ١٣٦     | ٧٥,١٤                      | ٢٤٨                        | ٧٤,٢٥ | ٢٤٨                         | ٧٤,٢٥ | ٠,٢٢             |
| ٩٦      | ٥٣,٠٤                      | ١٨٥                        | ٥٥,٣٩ | ١٨٥                         | ٥٥,٣٩ | ٠,٥١             |
| ١١٦     | ٦٤,٠٩                      | ٢١٩                        | ٦٥,٥٧ | ٢١٩                         | ٦٥,٥٧ | ٠,٣٤             |

وتشير البيانات الواردة في الجداول (١٢، ١٣، ١٤) إلى ما يلي:

- لا فرق بين خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى في: "الإحساس بحدوث تحسن بعد اجتياز الدورات"، ومازال التحسن في الأداء هو خيار كلتا المجموعتين، ٩٠,٠٥% في مقابل ٨٦,٧٥% (النسبة الحرجة غير دالة).
- لا فرق بين خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى في: قائمة الأسباب التي أتت بها للتحسن الذي طرأ على أدائهم" التي تشمل على: اكتساب مهارات جديدة، واكتساب مهارات المناقشة والحوار، واقعية الأسئلة المقدمة.
- لا فرق بين خريجي جهات أخرى في: "مظاهر التحسن" التي ذكروها (انظر البيانات الواردة في جدول ١٤).



الفروق بين المشاركين في الدورات التخصصية والإدارية:

تعرض الجداول (١٥، ١٦، ١٧) لنتائج الفروق بين المجموعتين في الشعور بتحسين الأداء المهني، ومظاهره.

جدول (١٥) الشعور بالتحسن في الأداء المهني لدى المشاركين من البرامج

التخصصية الفنية في مقابل البرامج الإدارية

| النسبة<br>الدرجة بين | برامج إدارية<br>(ن=٣٦١) |     | برامج تخصصية<br>(ن = ٢٢٨) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية<br><br>البيان |
|----------------------|-------------------------|-----|---------------------------|-----|--|
|                      |                         |     |                           |     |  |
|                      | %                       | عدد | %                         | عدد |  |
| ١,٣٧                 | ٨٨,٩٢                   | ٣٢١ | ٨٥,٠٩                     | ١٩٤ | • تحسن الأداء المهني                     |
| ١,٢٢                 | ١١,٠٨                   | ٤٠  | ١٤,٤٧                     | ٣٣  | • لم يتحسن الأداء                        |
| ١,٢٦                 | —                       | —   | ٠,٤٤                      | ١   | • غير مبين                               |
| —                    | ١٠٠                     | ٣٦١ | ١٠٠                       | ٢٢٨ | • المجموع                                |

جدول (١٦) أسباب التحسن في الأداء المهني من وجهة نظر المشاركين

في البرامج التخصصية والفنية والإدارية

| النسبة<br>الدرجة بين | برامج إدارية<br>(ن=٣٢١) |     | برامج تخصصية<br>(ن = ١٩٤) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية                                 | الأسباب |
|----------------------|-------------------------|-----|---------------------------|-----|--|---------|
|                      | موافق                   |     | موافق                     |     |  |         |
|                      | %                       | عدد | %                         | عدد |  |         |
| ١,٦٧                 | ٧٩,١٣                   | ٢٥٤ | ٨٥,٠٥                     | ١٦٥ | • اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل                        |         |
| ٢,٧٨                 | ٧١,٦٥                   | ٢٣٠ | ٥٩,٧٩                     | ١١٦ | • اكتساب مهارات المناقشة والحوار وإبداء الرأي              |         |
| ٠,٧٣                 | ٤٢,٠٦                   | ١٣٥ | ٤٥,٣٦                     | ٨٨  | • تركيز المعاصر على تنمية المهارات أكثر من تقديم المعلومات |         |
| ٣,٢٣                 | ٤٥,٥٠                   | ١٣٠ | ٥٥,١٥                     | ١٠٧ | • كفاءة المذكرات الخاصة بالدورة                            |         |
| ١,١٤                 | ٦٧,٢٦                   | ٢١٦ | ٦٢,٣٧                     | ١٢١ | • الأمثلة المقدمة والقيمة ومرتبطة ببيئة العمل              |         |

جدول (١٧) مظاهر التحسن في الأداء المهني من وجهة نظر المشاركين

من خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى

| النسبة<br>الدرجة | برامج إدارية<br>(ن=٢٢١) |     | برامج تخصصية<br>(ن = ١٩٤ ) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية<br><br>المظاهر         |
|------------------|-------------------------|-----|----------------------------|-----|---|
|                  | موافق                   |     | موافق                      |     |   |
|                  | %                       | عدد | %                          | عدد |   |
| ٠,٣٩             | ٤٤,٥٥                   | ١٤٣ | ٤٢,٧٨                      | ٨٣  | • القيام بمسؤوليات وأعباء أكثر                    |
| ٢,٨٩             | ٧٨,٥٠                   | ٢٥٢ | ٦٧,٠١                      | ١٣٠ | • إتباع أساليب ومهارات جديدة في مجال العمل        |
| ٣,٢٨             | ٦٩,٤٧                   | ٢٢٣ | ٨٢,٤٧                      | ١٦٠ | • اكتساب معلومات جديدة في مجال العمل              |
| ٠,٩٦             | ٥٢,٣٤                   | ١٦٨ | ٥٦,٧٠                      | ١١٠ | • استفادة الزملاء من المهارات المكتسبة            |
| ١,٣٩             | ٦٦,٣٦                   | ٢١٣ | ٦٠,٣٦                      | ١١٧ | • ارتفاع القدرة على المناقشة والحوار لإبداء الرأي |

• النسبة الدرجة دالة عند مستوى ٠,٠١



- وتشير البيانات الواردة في الجدول (١٢، ١٣، ١٤) إلى ما يلي:
- لا فرق بين المشاركين في البرامج التخصصية والإدارية في الشعور بالتحسن في الأداء المهني (٨٥,٩٢% في مقابل ٨٨,٩٢%؛ النسبة الحرجة غير دالة).
- يوجد فرق جوهري بين المشاركين في البرامج التخصصية والإدارية في اكتساب مهارات المناقشة والحوار وإدراك الرأي لصالح المشاركين في البرامج الإدارية (النسبة الحرجة دالة عند مستوى ٠,٠١) بمعدل كفاءة المتكررات الخاصة بالدورات والتي استفاد منها المشاركون في الدورات التخصصية بدرجة تفوق المشاركة في الدورات الإدارية (النسبة الحرجة دالة عند مستوى ٠,٠١).
- يوجد فرق جوهري بين المشاركين في البرامج التخصصية والإدارية في "اتباع أساليب وخبرات جديدة" لصالح المشاركين في البرامج الإدارية، في حين كان للفرق لصالح المشاركين في البرامج التخصصية على مستوى اكتساب معلومات جديدة مفيدة للعمل (أنظر النسب الحرجة في جدول ١٧).
- الفروق بين المشاركين والمسؤولين:
- نعرض في هذا الجزء لنتائج المقارنة بين المشاركين والمسؤولين في مدى الشعور بتحسين في الأداء المهني، وأهم مظاهر هذا التحسن (أنظر الجدولين ١٨، ١٩).

جدول (١٨) مدى التحسن في الأداء المهني من وجهة نظر كل من المشاركين والمسؤولين

| النسبة<br>الحرجة بين | مسؤولون<br>(ن=٨٣) |     | مشاركون<br>(ن=٦٥١) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية<br>البيانات |
|----------------------|-------------------|-----|--------------------|-----|--|
|                      | %                 | عدد | %                  | عدد |  |
| ٠,١٢                 | ٧٨,٩٥             | ٧٣  | ٨٧,٤٨              | ٥٣٨ | • تحسن الأداء المهني                   |
| ١,٠٤                 | ٨,٤٣              | ٧   | ١٢,٣٦              | ٧٦  | • لم يتحسن الأداء                      |
| ٥٥٣,٩١               | ٣,٦١              | ٣   | ٠,١٦               | ١   | • غير مبين                             |
| -                    | ١٠٠               | ٨٣  | ١٠٠                | ٦١٥ | - المجموع                              |

• النسبة الحرجة دالة عند مستوى ٠,٠١

جدول (١٩) مظاهر التحسن في الأداء المهني من وجهة نظر المشاركين والمسؤولين في مؤسساتهم

| النسبة<br>الحرجة بين | برامج إدارية<br>(ن=٧٣) |     | مشاركون<br>(ن = ٥٣٨) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية<br>المظاهر           |
|----------------------|------------------------|-----|----------------------|-----|---|
|                      | موافق                  |     | موافق                |     |   |
|                      | %                      | عدد | %                    | عدد |   |
|                      |                        |     |                      |     |   |
| ٠,٢٨                 | ٤٥,٢١                  | ٣٣  | ٤٣,٤٩                | ٢٣٤ | • القيام بمسئوليات وأعباء أكثر                  |
| ٠,٤٠                 | ٧١,٢٣                  | ٥٢  | ٧٣,٤٢                | ٣٩٥ | • اتباع أساليب ومهارات جديدة في مجال العمل      |
| ٠,٨٢                 | ٦٩,٨٦                  | ٥١  | ٧٤,٣٥                | ٤٠٠ | • اكتساب معلومات جديدة في مجال العمل            |
| ٠,٣٦                 | ٥٦,١٦                  | ٤١  | ٥٣,٩٠                | ٢٩٠ | • استفادة الزملاء من المهارات المكتسبة          |
|                      |                        |     |                      |     | • ارتفاع القدرة على المناقشة والحوار لإبداء رأي |

- وتكشف البيانات الواردة في الجدول (١٨، ١٩) عن الآتي:
- توجد درجة عالية جداً من الاتساق بين المشاركين والمسؤولين في الأداء المهني لمن اجتازوا دورات مركز التدريب أثناء الخدمة (٨٧,٤٨% في مقابل ٨٧,٩٥%).
- يوجد شبه اتفاق بين المشاركين والمسؤولين، في مظاهر التحسن في الأداء المهني حيث أقرت مفردات كل من العنيتين باتباع أساليب ومهارات جديدة في العمل (٧٣,٤٢% في مقابل ٧١,٢٣%) ثم التزود بمعلومات



- ١- هل حاولت تطبيق ما تلقينه من البرنامج في مجال عملك؟  
٢- ما العوامل الميسرة لتحقيق الاستفادة الفعلية؟  
وفيما يلي نتائج الاستجابات على هذين السؤالين حسب الجماعات المختلفة.

### الفروق بين المشاركين والمشاركات:

في الجدولين التاليين (٢٠، ٢١)؛ نعرض لمدى تحقيق الاستفادة الفعلية (ملاحح التطبيق في مجال العمل)، وكذلك العوامل الميسرة لتحقيق هذه الاستفادة من وجهة نظر المشاركين والمشاركات.

جديدة (٧٤,٣٥% في مقابل ٦٩,٨٦%) ثم أفاد الزملاء بالمعلومات والمهارات المكتسبة (٣٩,٠% في مقابل ٦١,١٦%) ثم إفادة الزملاء بالمعلومات والمهارات المكتسبة (٥٣,٩٠% في مقابل ٥٦,١٦%)، وأخيراً للقيام بمسؤوليات وأعباء أكثر (٤٣,٤٩%) في مقابل (٥٥,٢١%)، ولا توجد فروق جوهرية بين العينتين في أي مظهر من المظاهر السابقة (أنظر النسب الحرجة الواردة في جدول ١٩).

ثانياً: الاستفادة الفعلية والملموسة مما تم للتدريب عليه:  
تم الكشف عن هذا الهدف من خلال سؤالين هما:

جدول (٢٠) درجة الاستفادة الفعلية (تطبيق ما تلقوه من برامج)  
في مجال العمل من وجهة نظر كل من المشاركين والمشاركات

| البيانات                | أ- مشاركون<br>(ن = ٣٢٥) |       | ب- مشاركات<br>(ن = ٢٩٠) |       | ج- المجموع<br>(ن = ٦١٥) |       | النسبة<br>الحرجة بين<br>أ، ب |
|-------------------------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|------------------------------|
|                         | عدد                     | %     | عدد                     | %     | عدد                     | %     |                              |
| تحققت الاستفادة الفعلية | ٢٥٨                     | ٧٩,٣٨ | ٢٣٧                     | ٨١,٧٢ | ٤٩٥                     | ٨٠,٤٩ | ٠,٧٣                         |
| لم تتحقق الاستفادة      | ٥٨                      | ١٧,٨٥ | ٤٨                      | ١٦,٥٥ | ١٠٦                     | ١٧,٢٤ | ٠,٤٢                         |
| غير مبين                | ٩                       | ٢,٧٧  | ٥                       | ١,٧٢  | ١٤                      | ٢,٢٨  | ٠,٨٧                         |
| - المجموع               | ٣٢٥                     | ١٠٠   | ٢٩٠                     | ١٠٠   | ٦١٥                     | ١٠٠   | -                            |

جدول (٢١) طبيعة العوامل الميسرة لتحقيق الاستفادة الفعلية  
من البرامج المقدمة في مجال العمل من وجهة نظر كل من المشاركين والمشاركات

| العوامل  | أ- مشاركون<br>(ن = ٢٨٠) |       | ب- مشاركات<br>(ن = ٢٥٨) |       | ج- المجموع<br>(ن = ٥٣٨) |       | النسبة<br>الحرجة بين<br>أ، ب |
|--|-------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|------------------------------|
|  | عدد                     | %     | عدد                     | %     | عدد                     | %     |                              |
| تشجيع الرئيس المباشر وتفهمه                            | ١٥٦                     | ٦٠,٤٧ | ١٣٢                     | ٥٥,٧٠ | ٢٨٨                     | ٥٨,١٨ | ١,٠٧                         |
| ارتباط موضوعات البرنامج بالوظيفة                       | ١٩٥                     | ٧٥,٥٨ | ١٨١                     | ٧٦,٣٧ | ٣٧٦                     | ٧٥,٩٦ | ٠,٢١                         |
| التعاون بين الزملاء                                    | ١٥٤                     | ٥٩,٦٩ | ١١٨                     | ٤٩,٧٩ | ٢٧٢                     | ٥٤,٩٥ | ٢,٢١                         |
| مراجعة لمذكرات الدورة بين الحين والآخر                 | ١١٦                     | ٤٤,٩٦ | ٩٩                      | ٤١,٧٧ | ٢١٥                     | ٤٣,٤٣ | ٠,٧٢                         |
| تلقب على موضوعات البرنامج فطرح الفطرح العملي والتطبيقي | ١٤٩                     | ٥٧,٥٧ | ١٤٦                     | ٦١,٦٠ | ٢٩٥                     | ٥٩,٦٠ | ٠,٨٧                         |
| كانت إمكانية التطبيق سهلة وميسرة                       | ١٦١                     | ٦٢,٤٠ | ١٤٩                     | ٦٢,٨٧ | ٣١٠                     | ٦٢,١٣ | ٠,١١                         |
| نسبة تطبيق ما تعلمته تحت ٦٥%                           | ١٤٢                     | ٥٥,٠٤ | ١١٦                     | ٤٨,٩٥ | ٢٥٨                     | ٥٢,١٢ | ١,٣٦                         |

\* النسبة الحرجة دالة عند مستوى ٠,٠٥

من خلال استقرارات النتائج الواردة في الجدولين (٢٠، ٢١) • أقرت نسبة تزيد عن ٨٠% من مفردات العينة بأن (٢١) يمكن الخروج بما يلي:

الاستفادة الفعلية تحققت، وتم تطبيق ما تلقوه.



- أرجع المبحوثون إمكانية تطبيق ما تلقوه في ممار عملهم لعدة عوامل على رأسها:  
- ارتباط موضوعات البرنامج بالوظيفة ٧٥,٩٦%.  
- سهولة تطبيق ما تم تلقيه ٦٢,٦٣%.  
- غلبة الطابع العملي والتطبيقي على ما تم تلقيه ٥٩,٦٠%.
- كما أبدى المبحوثون عوامل أخرى مرتبطة بتشجيع الرئيس المباشر وتلقاهم ٥٨,١٨%.
- اختلفت الفروق بين المجموعتين في الإقرار بالعوامل الميسرة لعملية التطبيق، فيما عدا "التعاون بين الزملاء" والذي أقر به المشاركون بدرجة تفوق المشاركات "النسبة الحرجة دالة عند مستوى ٠,٠٥".
- الفروق بين خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى:  
نعرض في الجدولين التاليين (٢٢،٢٣): لنتائج استجابات المجموعتين على السؤالين موضوع الهدف.

جدول (٢٢) درجة الاستفادة الفعلية (تطبيق ما تلقوه من برامج)

في مجال العمل من وجهة نظر المشاركين من خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى

| النسبة الحرجة بين أ، ب | ج- المجموع (ن=٦١٥) |     | ب- مشاركات (ن=٢٩٠) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية |
|------------------------|--------------------|-----|--------------------|-----|----------------------------|
|                        | عدد                | %   | عدد                | %   |                            |
| ٠,٠٢                   | ٨١,٠٤              | ٣١٢ | ٨١,٠٩              | ١٦٣ | تحققت الاستفادة الفعلية    |
| ٠,٣٨                   | ١٧,١٤              | ٦٦  | ١٥,٩٢              | ٢٣  | لم تتحقق الاستفادة         |
| ٠,٩١                   | ١,٨٢               | ٧   | ٢,٩٩               | ٩   | غير مبين                   |
| -                      | ١٠٠                | ٣٨٥ | ١٠٠                | ٢٠١ | - المجموع                  |

جدول (٢٣) طبيعة العوامل الميسرة لتحقيق الاستفادة الفعلية من البرامج المقدمة

في مجال العمل من وجهة نظر المشاركين من خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى

| النسبة الحرجة بين أ، ب | ج- المجموع (ن=٦١٥) |     | ب- مشاركات (ن=٢٩٠) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية                        |
|------------------------|--------------------|-----|--------------------|-----|---|
|                        | عدد                | %   | عدد                | %   |   |
| ٠,٦٠                   | ٥٢,٢٩              | ١٨٥ | ٥٦,٤               | ٩٢  | تشجيع الرئيس المباشر وتلقاهم                      |
| ٠,٦٦                   | ٧٧,٥٦              | ٢٤٢ | ٧٤,٨٥              | ١٢٢ | ارتباط موضوعات البرنامج بالوظيفة                  |
| ٠,٥٦                   | ٥٦,٠٩              | ١٧٥ | ٥٣,٣٧              | ٨٧  | التعاون بين الزملاء والمرووسين                    |
| ٠,٢٧                   | ٤٤,٢٣              | ١٣٨ | ٤٢,٩٤              | ٧٠  | مراجعتي للمؤشرات الدورية بين العيون والأخر        |
| ٠,٥٦                   | ٥٩,٠٢٩             | ١٨٥ | ٦١,٩٦              | ١٠١ | يقاب على موضوعات البرنامج الطابع العملي والتطبيقي |
| -                      | ٦٣,٧٨              | ١٩٩ | ٦٣,٨٠              | ١٠٤ | كانت إمكانية التطبيق سهلة وميسرة                  |
| ٠,٧٥                   | ٥١,٦٠              | ١٦١ | ٥٥,٢١              | ٩٠  | نسبة تطبيق ما تعلمته تحت ٦٥%                      |

- وتكشف النتائج الواردة في الجدولين السابقين عن الآتي:  
• اختلفت الفروق تماماً بين المشاركين من خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى في الإقرار بتحقيق الاستفادة الفعلية أو تطبيق ما تم تلقيه في مجال العمل (٨١,٠٩% في مقابل ٨١,٠٤%).
- كما اختلفت الفروق أيضاً في ماهية العوامل الميسرة لتحقيق هذه الاستفادة في مجال العمل، وأجمع الباحثون - بفض النظر عن جهة التخرج - على أن "ارتباط موضوعات البرنامج بالوظيفة" على رأس العوامل الميسرة، وكذلك سهولة ويسر عملية التطبيق".





الفروق بين المشاركين في الدورات التخصصية والإدارية:

جدول (٢٤) وجه الاستفادة القطعية (تطبيق ما تلقوه من برامج)

في مجال العمل من وجهة نظر المشاركين في كل من برامج التخصصية الفنية والإدارية

| النسبة<br>الدرجة بين | برامج إدارية<br>(ن=٣٦١) |       | برامج تخصصية<br>(ن=٢٢٨) |       | العينة والمؤشرات الإحصائية |
|----------------------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|----------------------------|
|                      | عدد                     | %     | عدد                     | %     |                            |
| ٠٠                   | ٣,١٢                    | ٨٤,٢١ | ٣٠٤                     | ٧٣,٦٨ | ١٦٨                        |
| ٠                    | ٢,٠٣                    | ١٤,٩٦ | ٥٤                      | ٢١,٤٩ | ٤٩                         |
| ٠                    | ٣,١٠                    | ٨٣    | ٣                       | ٤,٨٢  | ١١                         |
| -                    | -                       | ١٠٠   | ٣٦١                     | ١٠٠   | ٢٠١                        |

\* النسبة الدرجة دالة عند مستوى ٠,٠٥

\*\* النسبة الدرجة دالة عند مستوى ٠,٠١

جدول (٢٥) طبيعة العوامل الميسرة لتحقيق الاستفادة القطعية من البرامج المقدمة

في مجال العمل من وجهة نظر المشاركين في كل من الدورات التخصصية الفنية والإدارية

| النسبة<br>الدرجة بين | برامج إدارية<br>(ن=٣٠٤) |     | برامج تخصصية<br>(ن=١٦٨) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية               |
|----------------------|-------------------------|-----|-------------------------|-----|--|
|                      | عدد                     | %   | عدد                     | %   |  |
| ٠٢,١٤                | ٦٣,٥٠                   | ١٩٠ | ٥٢,٣٨                   | ٨٨  | ٠ تشجيع الرئيس المباشر وتفهيمه           |
| ١,١٦                 | ٧٧,٩٦                   | ٢٣٧ | ٧٣,٢١                   | ١٢٣ | ٠ ارتباط موضوعات البرنامج بالوظيفة       |
| ١,٤٠                 | ٥٧,٨٩                   | ١٧٦ | ٥١,١٩                   | ٨٦  | ٠ للتعاون بين الزملاء والمرؤوسين         |
| ١,٦٨                 | ٤٠,٧٩                   | ١٢٤ | ٤٨,٨١                   | ٨٢  | ٠ مراعاة لمفكرات الدورة بين الحين والآخر |
| ٠١,٩٦                | ٥٦,٢٥                   | ١٧١ | ٦٥,٤٨                   | ١١٠ | ٠ يظن على موضوعات البرنامج الطابع العملي |
| ٠,٢٠                 | ٦٢,٨٣                   | ١٩١ | ٦١,٩٠                   | ١٠٤ | ٠ كانت إسبانية التطبيق سهلة وميسرة       |
| ١,١٠                 | ٥٠,٦٦                   | ١٥٤ | ٥٥,٩٥                   | ٩٤  | ٠ نسبة تطبيق ما تعلمته نعتت ٦٥%          |

\* النسبة الدرجة دالة عند مستوى ٠,٠٥

ويمكن الخروج من الجدولين السابقين بما يلي:

- أقر المشاركون في البرامج الإدارية بتحقيق الاستفادة الفعلية عند مقارنتهم بالمشاركة في البرامج التخصصية (٨٤,٢١% في مقابل ٧٣,٦٨%، النسبة الدرجة دالة عند مستوى ٠,٠٠١).
- اختلفت الفروق بين المجموعتين في العوامل الميسرة لتحقيق الاستفادة الفعلية فيما عدا عاملين هما:
- غالبية الطابع العملي للتطبيقات على موضوعات البرنامج والذي أقر به المشاركون في البرامج التخصصية بدرجة تفوق المشاركون في البرامج الإدارية (٨٨% في مقابل ٨٤,٢١% في مقابل ٦٥,٤٨% في مقابل ٦١,٩٠%).
- تشجيع الرئيس المباشر وتفهيمه والذي أقر به المشاركون في البرامج الإدارية بدرجة تفوق المشاركين في البرامج التخصصية (١٩٠% في مقابل ١٧٦% في مقابل ١٥٤%).
- الفروق بين المشاركين والمسؤولين:
- نعرض في الجدولين التاليين (٢٦، ٢٧) لنتائج الفروق بين المشاركين والمسؤولين في حجم الاستفادة الملموسة، والعوامل الميسرة لها.

جدول (٢٦) درجة الاستفادة الملموسة (تطبيق ما تلقوه من برامج) من وجهة نظر كل من المشاركين والمسؤولين

| العينة والمؤشرات الإحصائية | مشاركون (ن=٦١٥) |       | مسؤولون (ن=٨٣) |       | النسبة المئوية<br>الدرجة بين<br>أ، ب |
|----------------------------|-----------------|-------|----------------|-------|--------------------------------------|
| العوامل                    | عدد             | %     | عدد            | %     |                                      |
| • تحققت الاستفادة الفعلية  | ٤٩٥             | ٨٠,٤٩ | ٧٣             | ٨٧,٩٥ | ١,٦٤                                 |
| • لم تحقق الاستفادة        | ١٠٦             | ١٧,٢٤ | ٧              | ٨,٤٣  | ٢٠,٠٤                                |
| • غير مبين                 | ١٤              | ٢,٢٨  | ٣              | ٣,٦١  | ٠,٧٤                                 |
| - المجموع                  | ٦١٥             | ١٠٠   | ٨٣             | ١٠٠   | -                                    |

\* النسبة المئوية دالة عند مستوى ٠,٠٥

جدول (٢٧) بعض العوامل الميسرة لتحقيق الاستفادة من

البرامج المقدمة في مجال العمل من وجهة نظر المشاركين والمسؤولين

| العينة والمؤشرات الإحصائية                | مشاركون (ن=٤٩٥) |       | مسؤولون (ن=٧٣) |       | النسبة المئوية<br>الدرجة بين<br>أ، ب |
|---|-----------------|-------|----------------|-------|--------------------------------------|
| العوامل                                   | عدد             | %     | عدد            | %     |                                      |
| • الارتباط بالوظيفة                       | ٣٧٦             | ٧٥,٩٦ | ٤٦             | ٦٣,٠١ | ٢٢,٣٦                                |
| • التعاون الجاد بين الزملاء               | ٢٧٢             | ٥٤,٩٥ | ٤٣             | ٥٨,٩٠ | ٠,٣٦                                 |
| • غلبة الطابع العملي التطبيقي على البرامج | ٢٩٥             | ٥٩,٦٠ | ٣٤             | ٤٦,٥٨ | ٢١,٠٠                                |

\* النسبة المئوية دالة عند مستوى ٠,٠٥

- تشير النتائج الواردة في الجدولين ٢٦، ٢٧ إلى ما يلي:
- توجد درجة عالية من الاتفاق بين المشاركين والمسؤولين في الإقرار بحدوث استفادة فعلية ملموسة (٨٠,٤٩% في مقابل ٧٨,٩٥%، النسبة المئوية غير دالة).
- يرى المشاركون أن ارتباط البرنامج بالوظيفة على رأس قائمة العوامل الميسرة لتحقيق الاستفادة الفعلية بدرجة تفوق المسؤولين (٧٥,٩٦% في مقابل ٦٣,٠١%، النسبة المئوية دالة عند مستوى ٠,٠٥)، وكذلك غلبة الطابع العلمي والتطبيقي على البرنامج (٥٩,٦٠% في مقابل ٤٦,٥٨% النسبة المئوية دالة عند مستوى ٠,٠٥).
- ما هي مزايا هذه الدورات؟
- هل سبق لكم المشاركة في دورات من تنظيم جهات أخرى خارج الكويت؟
- ما هي مزايا هذه الدورات؟
- ما هي الدورات التي شاركت فيها من تنظيم جهات أخرى داخل وخارج الكويت؟
- كما وجهنا عدة تساؤلات المسؤولين للكشف عن هذا الهدف وهي:
- هل تتعاملون مع جهات أخرى في توفير احتياجاتكم التدريبية؟
- ما هي المزايا التي وفرتها الجهات الأخرى في إعداد وتنظيم البرامج التدريبية؟
- هل سبق لكم المشاركة - بصفة شخصية - في دورات من تنظيم جهات أخرى؟
- ما هي هذه الجهات؟
- ما هي مزايا الدورات التي تقدمها هذه الجهات؟
- وفيما يلي بيان لطبيعة استجابات المبحوثين على كل سؤال من الأسئلة السابقة:

- فيما يتعلق بمشاركة كل من العينتين في دورات من تنظيم جهات أخرى داخل الكويت، تبين أن ما يزيد عن ثلثاً: تقوم الدورات التي تنظمها جهات أخرى داخل الكويت وخارجها:
- هدفنا من تقييم الدورات التي تنظمها جهات أخرى داخل الكويت وخارجها الاستفادة من مزايا هذه الدورات في تطوير برامجنا في مركز التدريب أثناء الخدمة، وقد كشفنا عن هذا الهدف من خلال عدة تساؤلات وجهت للمشاركين، وهي:
- هل سبق لكم المشاركة في دورات من تنظيم جهات أخرى داخل الكويت؟



نصف العينة ٥٢,٣٦% شاركوا في دورات من تنظيم جهات أخرى داخل الكويت، ولا فرق بين المشاركين والمشاركات في هذا الصدد (٤٩,٥٤% في مقابل ٥٥,٥٢%) انظر الجدول رقم (٢٨).

## جدول (٢٨) المشاركة الفعلية من جانب

مفردات العينة في دورات من تنظيم جهات أخرى داخل الكويت

| العينة والمؤشرات الإحصائية | أ- مشاركون<br>(ن = ٣٢٥) |       | ب- مشاركات<br>(ن = ٢٩٠) |       | ج- المجموع<br>(ن = ٦١٥) |       | النسبة<br>الدرجة بين<br>أ، ب |
|----------------------------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|------------------------------|
| البيان                     | عدد                     | %     | عدد                     | %     | عدد                     | %     |                              |
| شاركت في دورات داخل الكويت | ١٦١                     | ٤٩,٥٤ | ١٦١                     | ٥٥,٥٢ | ٣٢٢                     | ٥٢,٣٦ | ١,٤٨                         |
| لم تشارك                   | ١٤٥                     | ٤٤,٦٢ | ١١٨                     | ٤٠,٦٣ | ٢٦٣                     | ٢٤,٧٦ | ١,٩٨                         |
| غير مبين                   | ١٩                      | ٥,٨٥  | ١١                      | ٣,٧٩  | ٣٠                      | ٤,٨٨  | ١,١٨                         |
| المجموع                    | ٣٢٥                     | ١٠٠   | ٢٩٠                     | ١٠٠   | ٦١٥                     | ١٠٠   | -                            |

أما بالنسبة لمزايا هذه الدورات، فقد أجاب على هذا البند ٢٦٠ مبحوثاً بنسبة ٤٢,٢٨ وكانت أهم المزايا العامة التي ذكروها ما يلي:

- \* اكتساب مهارات فنية متعلقة بالعمل.
- \* صقل المواهب، خاصة في الدورات التخصصية الفنية.
- هذا بالإضافة إلى عدد من المزايا المرتبطة بطبيعة الدورة (مزايا خاصة)، وعدد سؤال مفردات عينة المشاركين عن الدورات التي شاركوا فيها خارج الكويت كانت الإجابة على النحو المبين في الجدول (٢٩).

- \* ارتفاع مهارات المناقشة والحوار وإبداء الرأي.
- \* اكتساب مهارة التخاطب مع الآخرين.
- \* زيادة حصيلة المعلومات المتعلقة بطبيعة العمل.

## جدول (٢٩) المشاركة الفعلية من جانب

مفردات العينة في دورات من تنظيم جهات أخرى داخل الكويت

| العينة والمؤشرات الإحصائية | أ- مشاركون<br>(ن = ٣٢٥) |       | ب- مشاركات<br>(ن = ٢٩٠) |       | ج- المجموع<br>(ن = ٦١٥) |       | النسبة<br>الدرجة بين<br>أ، ب |
|----------------------------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|------------------------------|
| البيان                     | عدد                     | %     | عدد                     | %     | عدد                     | %     |                              |
| شاركت في دورات داخل الكويت | ٨٥                      | ٢٦,١٥ | ٢٢                      | ٧,٥٩  | ١٠٧                     | ١٧,٤٠ | ٠٠,٦٠١                       |
| لم تشارك                   | ٢١٧                     | ٦٦,٧٧ | ٢٥٢                     | ٨٦,٩٠ | ٤٦٩                     | ٧٦,٢٦ | ٠٠,٥,٨٦                      |
| غير مبين                   | ٢٣                      | ٧,٠٨  | ١٦                      | ٥,٥٢  | ٣٩                      | ٦,٣٤  | ٠,٧٩                         |
| المجموع                    | ٣٢٥                     | ١٠٠   | ٢٩٠                     | ١٠٠   | ٦١٥                     | ١٠٠   | -                            |

٠٠,٦٠١ النسبة الدرجة دالة عند مستوى ٠,٠١.

- \* وكما هو موضح من الجدول (٢٩) فإن ١٧,٤٠% من مفردات العينة شاركوا في دورات خارج الكويت وإن كانت مشاركة الذكور أعلى من الإناث (٢٦,١٥% في مقابل ١٧,٤٠%) النسبة الدرجة دالة عند مستوى ٠,٠١.
- وقد أبدى المشاركون في دورات خارجية عدداً من المزايا العامة، أهمها:
- تمكن المحاضرين من المادة العلمية.
- الإطلاع على خبرات العالم المتقدم واكتسابها.
- استخدام تقنيات متقدمة جداً في قاعات العرض.
- تصويب الدورات نحو الهدف.



• غلبة الطابع العملي عليها.

• تغيير جو وتعرف على بلدان أخرى.

هذا، بالإضافة إلى عدد من المزايا المرتبطة بمضامين الدورات المقدمة (تخصصية). وبالنسبة لهوية الدورات التي شاركت فيها المبحوثون داخل وخارج الكويت، ولما كان انعقادها سوف تضمنها في ملاحق الدراسة إذا تيسر ذلك. وعند تحليل الأسئلة السابقة على أساس جهة التخرج لم

نلمس تنيراً عن الصورة التي ذكرناها آنفاً حيث شارك ٤٩,٧٥% من خريجي الهيئة في دورات أخرى داخل الكويت، في مقابل ٥٥,٣٢% من خريجي جهات أخرى، النسبة للدرجة غير دالة. كما شارك ١١,٤٤% من خريجي الهيئة في دورات خارج الكويت في مقابل ١٩,٧٤% من خريجي جهات أخرى، وكانت النسبة للدرجة دالة لصالح خريجي الجهات الأخرى، (انظر الجدولين ٣٠، ٣١).

#### جدول (٣٠) المشاركة الفعلية في دورات تابعة لجهات أخرى

داخل الكويت من جانب مفردات العينة من خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى

| البيان                     | العينة والمؤشرات الإحصائية |       | مشاركون (ن=٢٠١) |       | مسئولون (ن=٣٨٥) |   | النسبة المئوية للدرجة بين أ ب |
|----------------------------|----------------------------|-------|-----------------|-------|-----------------|---|-------------------------------|
|                            | عدد                        | %     | عدد             | %     | عدد             | % |                               |
| شاركت في دورات داخل الكويت | ١٠٠                        | ٤٩,٧٥ | ٣١٢             | ٥٥,٣٢ | ١,٢٨            |   |                               |
| لم أشارك                   | ٩٢                         | ٤٥,٧٧ | ١٥٣             | ٣٩,٧٤ | ١,٤١            |   |                               |
| غير مبين                   | ٩                          | ٤,٤٨  | ١٩              | ٤,٩٤  | ٠,٢٥            |   |                               |
| المجموع                    | ٢٠١                        | ١٠٠   | ٣٨٥             | ١٠٠   | -               |   |                               |

#### جدول (٣١) المشاركة الفعلية في دورات تابعة لجهات أخرى

داخل الكويت من جانب مفردات العينة من خريج الهيئة وخريجي جهات أخرى

| البيان                     | العينة والمؤشرات الإحصائية |       | مشاركون (ن=٢٠١) |       | مسئولون (ن=٣٨٥) |   | النسبة المئوية للدرجة |
|----------------------------|----------------------------|-------|-----------------|-------|-----------------|---|-----------------------|
|                            | عدد                        | %     | عدد             | %     | عدد             | % |                       |
| شاركت في دورات داخل الكويت | ٢٣                         | ١١,٤٤ | ٧٦              | ١٩,٧٤ | ٢,٥٤            |   |                       |
| لم أشارك                   | ١٦٧                        | ٨٣,٠٨ | ٢٨٥             | ٧٤,٠٣ | ٢,٤٨            |   |                       |
| غير مبين                   | ١١                         | ٥,٤٧  | ٢٤              | ٦,٢٣  | ٠,٣٧            |   |                       |
| المجموع                    | ٢٠١                        | ١٠٠   | ٣٨٥             | ١٠٠   | -               |   |                       |

• النسبة المئوية للدرجة دالة عند مستوى ٠,٠٥.

الدورات خارج الدولة حيث شارك ٢١,٦١% من أصحاب البرامج الإدارية في مقابل ١٠,٥٣% من أصحاب البرامج التخصصية (النسبة للدرجة دالة عند مستوى ٠,٠٠١) - انظر الجدولين ٣٢، ٣٣).

وفي هذا الإطار، قمنا بمعالجة البيانات السابقة على أساس طبيعة البرامج (تخصصية في مقابل إدارية)، ولم نكتشف النتائج عن وجود فروق في موضوع المشاركة في دورات أخرى داخل الكويت، وإن كان الفرق دالاً في حالة



جدول (٣٢) المشاركة الفعلية من جانب المشاركين في دورات تخصصية وإدارية ضمن دورات أخرى تابعة لجهات أخرى داخل الكويت

| النسبة المئوية للدرجة | برامج إدارية<br>(ن=٣٦١) |     | برامج تخصصية<br>(ن=٢٢٨) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية |
|-----------------------|-------------------------|-----|-------------------------|-----|----------------------------|
|                       | %                       | عدد | %                       | عدد |                            |
| ٠,٤٤                  | ٥٢,٠٨                   | ١٨٨ | ٥٣,٩٥                   | ١٢٣ | شاركت في دورات داخل الكويت |
| ٠,٤٥                  | ٤١,٥٥                   | ١٥٠ | ٤٣,٤٢                   | ٩٩  | لم تشارك                   |
| ٠,٢٠                  | ٦,٣٧                    | ٢٣  | ٢,٦٣                    | ٦   | غير مبين                   |
| -                     | ١٠٠                     | ٣٦١ | ١٠٠                     | ٢٢٨ | المجموع                    |

\* النسبة المئوية دالة عند مستوى ٠,٠٥

جدول (٣٣) المشاركة الفعلية من جانب المشاركين في دورات تخصصية وإدارية ضمن دورات أخرى تابعة لجهات أخرى داخل الكويت

| النسبة المئوية للدرجة | برامج إدارية<br>(ن=٣٦١) |     | برامج تخصصية<br>(ن=٢٢٨) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية |
|-----------------------|-------------------------|-----|-------------------------|-----|----------------------------|
|                       | %                       | عدد | %                       | عدد |                            |
| ٠٠٣,٤٦                | ٢١,٦١                   | ٧٨  | ١٠,٥٣                   | ٢٤  | شاركت في دورات داخل الكويت |
| ٠٠٣,٢١                | ٧٧,٣٠                   | ٢٦١ | ٨٣,٧٧                   | ١٩١ | لم تشارك                   |
| ٠,٢٠                  | ٦,٠٩                    | ٢٢  | ٥,٧٠                    | ١٣  | غير مبين                   |
| -                     | ١٠٠                     | ٣٦١ | ١٠٠                     | ٢٢٨ | المجموع                    |

\* النسبة المئوية دالة عند مستوى ٠,٠٥

من ناحية أخرى، سألنا مفردات عينة المسؤولين عن الاحتياجات التدريبية، وكانت الاستجابة على النحو المبين في إمكانية التعامل مع جهات أخرى غير الهيئة في توفير

جدول (٣٤) تعامل المسؤولين مع جهات أخرى في توفير الاحتياجات التدريبية

| النسبة المئوية للدرجة بين | ج- المجموع<br>(ن=٨٣) |     | ب- مسئولون<br>(ن=٢٣) |     | أ- مسئولون<br>(ن=٦٠) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية    |
|---------------------------|----------------------|-----|----------------------|-----|----------------------|-----|-------------------------------|
|                           | %                    | عدد | %                    | عدد | %                    | عدد |                               |
| ١,١١                      | ٥٥,٤٢                | ٤٦  | ٦٥,٢٢                | ١٥  | ٥١,٦٧                | ٣١  | يتم التعامل مع جهات أخرى      |
| ٠,٦٧                      | ٣٦,١٤                | ٣٠  | ٣٠,٤٣                | ٧   | ٣٨,٣٣                | ٢٣  | لا يتم التعامل مع أي جهة أخرى |
| ٠,٨٣                      | ٨,٤٣                 | ٧   | ٤,٣٥                 | ١   | ١٠                   | ٦   | غير مبين                      |

تكشف البيانات الواردة في الجدول السابق عن تعامل ٥٥,٤٢% من عينة المسؤولين مع جهات أخرى بجانب الهيئة لتوفير الاحتياجات التدريبية، وذلك في مقابل ٣٦,١٤% أقروا بعدم التعامل مع أي جهة أخرى غير الهيئة



جدول (٣٥) المشاركة الشخصية في دورات أخرى غير الهيئة من جانب المسؤولين

| النسبة المئوية<br>بين أ، ب | ج- المجموع<br>(ن=٨٣) |     | ب- مسؤولون<br>(ن=٢٣) |     | أ- مسؤولون<br>(ن = ٦٠) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية | البيان   |
|----------------------------|----------------------|-----|----------------------|-----|------------------------|-----|----------------------------|----------|
|                            | %                    | عدد | %                    | عدد | %                      | عدد |                            |          |
| ٠,٨١                       | ٦٢,٦٥                | ٥٢  | ٦٩,٧٥                | ١٦  | ٦٠                     | ٣٦  | نعم                        | نعم      |
| ٠,٥٠                       | ٣٠,١٢                | ٢٥  | ٢٦,٠٩                | ٦   | ٣٦,٦٧                  | ١٩  |                            | لا       |
| ٠,٦٣                       | ٧,٢٣                 | ٦   | ٤,٣٥                 | ١   | ٨,٣٣                   | ٥   | غير مبين                   | غير مبين |
| -                          | ١٠٠                  | ٨٣  | ١٠٠                  | ٢٣  | ١٠٠                    | ٦٠  |                            | المجموع  |

## بالنسبة للمشاركين:

- وجدنا أن ٦٢,٦٥% منهم أکروا بالمشاركة الفعلية، وهو أمر دفعنا إلى سؤالهم عن ماهية هذه الجهات، وعن المزايا التي توفرها لعلنا نستفيد من إيجابياتهم في مستقبل العمل في المركز الذي يطلب الدور الفعال في العملية التدريبية على مستوى مؤسسات الدولة المختلفة، وكانت أهم المزايا التي ذكروها ما يلي:
- خبرة المحاضرين العالمية، والدراية بأساليب الإدارة الحديثة.
- انعقاد الدورات في أماكن ملائمة من حيث التنظيم والإعداد.
- بعض الدورات غير متوفرة في برامج الهيئة.
- وانخفاض سعر التكلفة في بعض الأماكن.
- كما أقر البعض منهم بأنها نفس مزايا دورات الهيئة، ولكن التغيير مهم وضروري.
- أما ماهية الجهات التي شاركت فيها مفردات عينة المسؤولين فسوف نضعهم في الملحق أو في وثائق مركز التدريب أثناء الخدمة.

## رابعاً: المقارنة بين دورات الهيئة وغيرها من الدورات:

للكشف عن هذا الهدف وجهنا عدة تساؤلات لمجموعة المشاركين، ومجموعة أخرى للمسؤولين، وذلك بغية الوقوف على مكانة دورات المركز بين مؤسسات الدولة، وهذه التساؤلات هي:

- بالنسبة للمسؤولين:
- هل تعتقد أن دورات الهيئة تنافس ما تقدمه الجهات الأخرى المسؤولة عن التدريب دخل الكويت؟
- في حالة الإجابة "نعم" .. اذكر السبب؟
- في حالة الإجابة "لا" .. اذكر السبب؟

وفيما يلي طبيعة الاستجابات على التساؤلات السابقة:

يوضح الجدول رقم (٣٦) أداء عينة المشاركين في مستوى الدورات التي تقدمها الجهات المختلفة داخل وخارج الكويت.

## جدول (٣٦) آراء المشاركين والمشاركات في

مستوى الدورات التي تقدمها الجهات المختلفة داخل وخارج الكويت

| النسبة<br>الدرجة بين أ<br>ب | ج- المجموع<br>(ن=٣٩٣) |     | ب- مشاركات<br>(ن=١٧٧) |    | أ- مشاركون<br>(ن = ٢١٦) |    | العونة والمؤشرات الإحصائية<br><br>البيان        |
|-----------------------------|-----------------------|-----|-----------------------|----|-------------------------|----|---|
|                             | موافق                 |     | موافق                 |    | موافق                   |    |   |
|                             | عدد                   | %   | عدد                   | %  | عدد                     | %  |   |
|                             | عدد                   | %   | عدد                   | %  | عدد                     | %  |   |
| ٠,٥٢                        | ٢٩,٠١                 | ١١٤ | ٢٧,٦٧                 | ٤٩ | ٣٠,٠٩                   | ٦٥ | القيام بمسؤوليات وأعمال أكثر                    |
| ١,٣٤                        | ١٠,٦٩                 | ٤٢  | ١٢,٩٩                 | ٢٣ | ٨,٨٠                    | ١٩ | اتباع أساليب ومهارات جديدة في مجال العمل        |
| ١,٢٣                        | ١١,٢٠                 | ٤٤  | ٩,٠٤                  | ١٦ | ١٩,٦٩                   | ٢٨ | اكتساب معلومات جديدة في مجال العمل              |
| ١,٠٥                        | ١٧,٥٦                 | ٦٩  | ١٩,٧٧                 | ٣٥ | ١٥,٧٤                   | ٣٤ | استفادة الزملاء من المهارات المكتسبة            |
| ٠٠ ٤,٨٠                     | ١٦,٠٣                 | ٦٣  | ٦,٢١                  | ١١ | ٢٤,٠٧                   | ٥٢ | ارتفاع القدرة على المناقشة والحوار وإبداء الرأي |

\*\* النسبة الدرجة دالة عند مستوى ٠,٠١

وكما هو واضح فإن ٢٩,٠١% أقرّوا بأن دورات الهيئة هي الأفضل، وذلك عند مقارنتها بمؤسسات تدريبية أخرى، ولا فرق بين المشاركين والمشاركات في هذا الصدد.

أما الجدول رقم (٣٧) فيكشف عن رغبة المشاركين في الترشيح لدورات أخرى من تنظيم الهيئة في حالة إتاحة الفرصة.

## جدول (٣٧) رغبة المشاركين والمشاركات في

الترشيح لدورات أخرى من تنظيم الهيئة في حالة إتاحة الفرصة

| النسبة<br>الدرجة بين أ<br>ب | ج- المجموع<br>(ن=٦١٥) |     | ب- مسنولات<br>(ن=٢٩٠) |     | أ- مسنولون<br>(ن = ٣٢٥) |     | الهيئة والمؤشرات الإحصائية<br><br>البيان |
|-----------------------------|-----------------------|-----|-----------------------|-----|-------------------------|-----|--|
|                             | عدد                   | %   | عدد                   | %   | عدد                     | %   |  |
|                             |                       |     |                       |     |                         |     |  |
| ٠,٧٣                        | ٩٠,٨٩                 | ٥٥٩ | ٩٠                    | ٢١٦ | ٩١,٦٩                   | ٢٩٨ | أرغب في المشاركة                         |
| ١,٤٥                        | ٤,٨٨                  | ٣٠  | ٦,٢١                  | ١٨  | ٣,٦٩                    | ١٢  | لا أرغب في المشاركة                      |
| ٠,٥١                        | ٤,٢٣                  | ٢٦  | ٣,٧٩                  | ١١  | ٤,٦٢                    | ١٥  | غير مبين                                 |
| -                           | ١٠٠                   | ١٦٥ | ١٠٠                   | ٢٩٠ | ١٠٠                     | ٣٢٥ | للمجموع                                  |

ويكشف الجدول السابق عن رغبة ٩٠,٨٩% في

قدرة هذه الدورات على تلبية احتياجاتنا التدريبية.

قدرة الهيئة على التواصل مع مؤسساتنا.

أما الذين لا يرغبون في الترشيح لدورات الهيئة مرة أخرى، فقد بلغوا ٤,٦% من مجموعة العينة، وقدموا أسباباً بعيدة كل البعد عن محتوى الدورات، حيث أقرّوا بعدم

مناسبة الوقت، والمكان، وعدم كفاية مدة البرامج.

وعند سؤالنا لمفردات العينة عن المقارنة بين دورات الهيئة والقطاع الخاص، جاءت الإجابة على النحو المبين في الجدول رقم (٣٨).

المشاركة في دورات الهيئة مرة أخرى.

وفي محاولة للبحث عن الأسباب التي تدفع المشاركين للتسك بدورات الهيئة، أشار ٥٣٥ مشاركاً من أصل ٥٥٩ بنسبة ٩٥,٧١% إلى الأسباب التالية:

• الاستفادة واكتساب الخبرات الجديدة.

• تنشيط مهارتنا أولاً بأول.

• كفاءة التنظيم، ومهارات المحاضرين.

• مكانة الهيئة في مجال التدريب.

• تعدد البرامج وتنوعها.



جدول (٣٨) درجة تفضيل مفردات العينة للدورات  
التي تنظمها الهيئة في مقابل دورات القطاع الخاص

| النسبة المئوية<br>بين أ، ب | ج- المجموع<br>(ن=٦١٥) |     | ب- مشاركت<br>(ن=٢٩٠) |     | أ- مشاركون<br>(ن=٣٢٥) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية      |
|----------------------------|-----------------------|-----|----------------------|-----|-----------------------|-----|---------------------------------|
|                            | موافق                 |     | موافق                |     | موافق                 |     |                                 |
|                            | %                     | عدد | %                    | عدد | %                     | عدد |                                 |
| ٠,٩١                       | ٥٦,٧٥                 | ٣٤٩ | ٥٤,٨٣                | ١٥٩ | ٥٨,٤٦                 | ١٩٠ | أفضل دورات الهيئة               |
| ٠,٢٥                       | ١٨,٢١                 | ١١٢ | ١٨,٦٢                | ٥٤  | ١٧,٨٥                 | ٥٨  | أفضل دورات القطاع الخاص         |
| ٠,١٩٦                      | ٢,٧٦                  | ١٧  | ٤,١٤                 | ١٢  | ١,٥٤                  | ٥   | أفضل دورات الهيئة والقطاع الخاص |
| ٠,٠٨                       | ٢٢,٢٨                 | ١٣٧ | ٢٢,٤١                | ٦٥  | ٢٢,١٥                 | ٧٢  | غير مبين                        |
| -                          | ١٠٠                   | ٦١٥ | ١٠٠                  | ٢٩٠ | ١٠٠                   | ٣٢٥ | المجموع                         |

\* النسبة المئوية دالة عند مستوى ٠,٠٥.

أثناء التدريب في مركز للتدريب أثناء الخدمة، فقد أفاد (٣٥٥) مشاركاً بنسبة ٥٧,٧% بالآتي:

- بعض الدورات مسائية.
  - عدم توفر مواقف للسيارات.
  - الأجهزة قديمة وغير كافية.
  - عدم الالتزام بتوزيع المذكرات قبل بداية الدورة.
  - أماكن الاستراحة ضيقة.
  - الإزدحام الناتج عن عقد عدة دورات في الوقت نفسه.
  - تغيير المدربين في آخر وقت دون إيلاعنا.
  - غلبة الطابع النظري على بعض الدورات.
  - عدم كفاءة بعض المحاضرين.
  - نقص ورش العمل المصاحبة للدورات.
  - موقع مركز التدريب في "سمان" غير مناسب.
- وربما تكون هذه المعوقات ورقة عمل أمام المسؤولين في المركز لتخليها أولاً بأول.

وللتحقق من صدق وحيدة النتائج السابقة، حرصنا على تقسيم العينة إلى مشاركين في خريجي الهيئة، وخريجي جهات أخرى، وتبين الجداول الثلاثة التالية (٣٩، ٤٠، ٤١) نتائج لمقارنة بين المجموعتين على أسئلة الهدف:

وكما هو واضح فإن ٥٦,٧٥% من مفردات العينة فضلوا دورات الهيئة (التدريب أثناء الخدمة) في مقابل ١٨,٢١% لدورات القطاع الخاص، ٢,٧٦% فضلوا الجهتين.

وقد ذكر الذين فضلوا دورات الهيئة أسباباً مماثلة تقريباً للأسباب التي أبدوها عندما سألناهم عن الرغبة في المشاركة في دورات الهيئة مرة أخرى، وأضافوا عليها الآتي:

- الهيئة غير تجارية.
- مضمونة ومعترف بها من الدولة.
- الثقة الكبيرة في خبرات الهيئة.
- الاهتمام الكبير بالمصلحة العامة.
- خبرات المحاضرين المتنوعة.
- المعاملة الطيبة.

لما أنين فضلوا دورات القطاع الخاص، فقد أهدوا لمبداً آخرى مثل:

- المكان المريح والمناسب.
- الخدمة الممتازة، وتوفير كل مبدل للراحة.
- وسائل العرض أكثر تطوراً.
- التدريب على المناقشة وإبداء الرأي بدرجة تفوق الهيئة.
- طول مدة البرامج.
- استخدام محاضرين من خارج الكويت.

وعند سؤالنا عن المعوقات التي واجهت مجموعة المشاركين





جدول (٣٩) آراء المشاركين من خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى  
في الدورات التابعة لجهات أخرى داخل الكويت

| النسبة<br>الدرجة | خريجو جهات أخرى<br>(ن=٢٦١) |     | خريجو الهيئة<br>(ن = ١١٩) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية<br><br>الأسباب |
|------------------|----------------------------|-----|---------------------------|-----|---|
|                  | موافق                      |     | موافق                     |     |   |
|                  | %                          | عدد | %                         | عدد |   |
| ١,٧٦             | ٢٥,١٧                      | ٦٧  | ٣٤,٤٥                     | ٤١  | دورات الهيئة هي الأفضل                    |
| ٠٢,٥٥            | ٨,٠٥                       | ٢١  | ١٦,٨١                     | ٢٠  | دورات ديوان الخدمة المدنية هي الأفضل      |
| ٠,٦٦             | ١١,٤٩                      | ٣٠  | ٩,٢٤                      | ١١  | دورات جامعة الكويت هي الأفضل              |
| ٠,١٩             | ١٦,٨٦                      | ٤٤  | ١٧,٦٥                     | ٢١  | دورات القطاع الخاص هي الأفضل              |
| ١,٣٧             | ١٧,٢٤                      | ٤٥  | ١١,٧٦                     | ١٤  | الدورات التي تعقد خارج الكويت هي الأفضل   |

\* النسبة الدرجة دالة عند مستوى ٠,٠٥

جدول (٤٠) رغبة المشاركين من خريجي الهيئة  
وخريجي جهات أخرى في الترشيح لدورات أخرى من تنظيم الهيئة

| النسبة المئوية للدرجة | خريجو جهات أخرى<br>(ن=٣٨٥) |     | خريجو الهيئة<br>(ن = ٢٠١) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية<br><br>البيان |
|-----------------------|----------------------------|-----|---------------------------|-----|--|
|                       | %                          | عدد | %                         | عدد |  |
| ٠,٥٥                  | ٩١,٤٢                      | ٣٥٢ | ٩٠,٠٥                     | ١٨١ | أرغب في المشاركة                         |
| ٠,٩٨                  | ٤,١٦                       | ١٦  | ٥,٩٧                      | ١٢  | لا أرغب في المشاركة                      |
| ٠,٢٥                  | ٤,٤٢                       | ١٧  | ٣,٩٨                      | ٨   | غير مبين                                 |
| -                     | ١٠٠                        | ٣٨٥ | ١٠٠                       | ٢٠١ | المجموع                                  |

جدول (٤١) درجة تفضيل مفردات العينة من خريجي الهيئة وخريجي جهات  
أخرى للدورات التي تنظمها الهيئات مقابل دورات القطاع الخاص

| النسبة المئوية<br>الدرجة | خريجو جهات أخرى<br>(ن=٣٨٥) |     | خريجو الهيئة<br>(ن = ٢٠١) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية<br>البيان |
|--------------------------|----------------------------|-----|---------------------------|-----|--------------------------------------|
|                          | %                          | عدد | %                         | عدد |                                      |
| ٠٠٢,٩٥                   | ٥٢,٤٧                      | ٢٠٢ | ٦٥,١٧                     | ١٣١ | أفضل دورات الهيئة                    |
| ١,٥٢                     | ١٩,٤٨                      | ٧٥  | ١٤,٤٣                     | ٢٩  | أفضل دورات القطاع الخاص              |
| ٠,٦١                     | ٢,٦٠                       | ١٠  | ٣,٤٨                      | ٧   | أفضل دورات الهيئة والقطاع الخاص      |
| ٠٢,٣٥                    | ٢٥,٤٥                      | ٩٨  | ١٦,٩٢                     | ٣٤  | غير مبين                             |
| -                        | ١٠٠                        | ٣٨٥ | ١٠٠                       | ٢٠١ | المجموع                              |

\* النسبة الدرجة دالة عند مستوى ٠,٠٥

\*\* النسبة الدرجة دالة عند مستوى ٠,٠١



وتكشف الجداول الثلاثة السابقة عن الآتي:

بدرجة تفوق خريجي الجهات الأخرى (النسبة الحرجة دالة عند مستوى ٠.٠١) هذا أمر طبيعي.  
وعند تقسيم العينة إلى مشاركين في برامج تخصصية، وإدارية، فضل المشاركون في الدورات التخصصية برامج الهيئة عند مقارنتهم بالمشاركين في البرامج الإدارية، (انظر النسبة الحرجة الواردة في جدول ٤٢).

- مازالت دورات الهيئة هي الأفضل، ولا فرق بين خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى في هذا الصدد.
- يفصل خريجو الهيئة دورات ديوان الخدمة المدنية عند مقارنتهم بخريجي الجهات الأخرى (النسبة الحرجة دالة عند مستوى ٠.٠٥).
- يفضل خريجو الهيئة للدورات التي تعدها الهيئة عند مقارنتها بدورات القطاع الخاص على وجه التحديد

جدول (٤٢) آراء المشاركين في دورات تخصصية وإدارية

في مستوى الدورات التي تقدمها الجهات المختلفة داخل وخارج الكويت

| النسبة<br>الحرجة | برامج تخصصية<br>(ن = ١٤٨) |       | برامج إدارية<br>(ن = ٢٣٠) |       | العينة والمؤشرات الإحصائية<br><br>الديوان |
|------------------|---------------------------|-------|---------------------------|-------|---|
|                  | موافق                     |       | موافق                     |       |   |
|                  | عدد                       | %     | عدد                       | %     |   |
| ٠٠٣,٢٧           | ٥٥                        | ٣٧,١٦ | ٥٠                        | ٢١,٧٤ | دورات الهيئة هي الأفضل                    |
| ١,٨٣             | ٢١                        | ١٤,١٩ | ١٩                        | ٨,٢٦  | دورات ديوان الخدمة المدنية هي الأفضل      |
| ١,١٥             | ١٣                        | ٨,٧٨  | ٢٩                        | ١٢,٦١ | دورات جامعة الكويت هي الأفضل              |
| ٠,٢١             | ٢٧                        | ١٨,٢٤ | ٤٠                        | ١٧,٣٩ | دورات القطاع الخاص هي الأفضل              |
| ٠٠٢,٦٤           | ١٤                        | ٩,٤٦  | ٤٥                        | ١٩,٥٧ | الدورات التي تعدها خارج الكويت هي الأفضل  |

•• النسبة الحرجة دالة عند مستوى ٠.٠١

ومحاولة منا لإضفاء قدر من الثبات على النتائج السابقة، وتوجهنا إلى عينة المسؤولين بسؤال مقفاه في صدر هذا الهدف مفاده: ما مدى مناسبة دورات الهيئة لما تقدمه الجهات الأخرى من دورات؟ وكانت الإجابة على النحو المبين في الجدول رقم (٤٣).

جدول (٤٣) مدى مناسبة الهيئة لما تقدمه الجهات الأخرى

من دورات من وجهة نظر المسؤولين

| النسبة<br>الحرجة بين<br>أ، ب | ج- المجموع<br>(ن=٨٣) |    | ب- مسئولون<br>(ن=٢٣) |    | أ- مسئولون<br>(ن = ٦٠) |    | العينة والمؤشرات الإحصائية |
|------------------------------|----------------------|----|----------------------|----|------------------------|----|----------------------------|
|                              | عدد                  | %  | عدد                  | %  | عدد                    | %  |                            |
|                              |                      |    |                      |    |                        |    |                            |
| ٠,٧١                         | ٦٢,٦٥                | ٥٢ | ٥٦,٥٢                | ١٣ | ٦٥                     | ٣٩ | نعم                        |
| ١,٦١                         | ٢٦,٥١                | ٢٢ | ٣٩,١٣                | ٩  | ٢١,٦٧                  | ١٣ | لا                         |
| ٢,١٨                         | ١٠,٨٤                | ٩  | ٤,٣٥                 | ١  | ١٣,٣٣                  | ٨  | غير مبين                   |
| -                            | ١٠٠                  | ٨٣ | ١٠٠                  | ٢٣ | ١٠٠                    | ٦٠ | المجموع                    |

من الجدول السابق، نجد أن ما يقرب من ثلثي عينة المسؤولين أقرّوا بمقدرة دورات الهيئة على المنافسة في سوق التدريب في دولة الكويت ٦٢,٦٥% ولم تلمس فروقاً ذات دلالة بين المسؤولين والمسؤولين في هذا الصدد.



ثلاثة محاور فرعية عرضناها تفصيلاً عند الحديث عن أدوات الدراسة الحالية.  
وبين الجدول التالي رقم (٤٤) نتائج المقارنة بين المشاركين والمشاركات على مكونات المقياس.

خامساً: تقويم عام لكفاءة دورات مركز التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر المشاركين على اختلاف مستوياتهم:  
يعتبر هذا الهدف من الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة، وقد صممنا للكشف عنه مقياساً مكون من ١٧ بنداً موزعة على

جدول (٤٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ودلائها بين المشاركين والمشاركات على مكونات مقياس التقويم العام لكفاءة دورات مركز التدريب أثناء الخدمة

| قيمة<br>(ت) | مشاركات<br>(ن=٢٩٠) |       | مشاركون<br>(ن=٣٢٥) |       | العينة المؤشرات الإحصائية<br>المكونات |
|-------------|--------------------|-------|--------------------|-------|---------------------------------------|
|             | ع                  | م     | ع                  | م     |                                       |
| ٠٠٢,٥٨      | ٢,٨٥               | ١٠,٤٠ | ٢,٩٥               | ١١,٠١ | التنظيم العام للدورات                 |
| ٠٠٩,٩٨      | ٢,٥٧               | ٧,٩٣  | ٢,٦١               | ٨,٥٧  | أهداف الدورات ونتائجها                |
| ٠,٣٦        | ٢,٦٦               | ٧,٥٧  | ٢,٦٢               | ٧,٤٩  | كفاءة المدرب وأسلوب العرض             |
| ٠٢,١٠       | ٧,٢٢               | ٢٥,٨٥ | ٧,٠٣               | ٢٧,٠٧ | الدرجة الكلية                         |

\* النسبة الحرجة دالة عند مستوى ٠,٠٠٥.

\*\* النسبة الحرجة دالة عند مستوى ٠,٠٠١.

- ويمكن الخروج من الجدول السابق بالدلالات التالية:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين والمشاركات في الإقرار بكفاءة التنظيم العام للدورات لصالح المشاركين (قيمة ت دالة عند مستوى ٠,٠٠١).
  - كما توجد فروق بين المجموعتين أيضاً في مدى تحقق أهداف الدورات ونتائجها لصالح المشاركين.
  - اختلفت الفروق بين المجموعتين في كفاءة المدرب وبصفة عامة، أقر المشاركون بكفاءة دورات المركز بدرجة تفوق المشاركات.
- لما الجدول رقم (٤٥) فيكشف عن نتائج المقارنة بين خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى في أبعاد المقياس.

جدول (٤٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ودلائها بين المشاركين من خريجي الهيئة ومن خارجها على مقياس التقويم العام لدورات مركز التدريب أثناء الخدمة

| قيمة<br>(ت) | مشاركات<br>(ن=٢٩٠) |       | مشاركون<br>(ن=٣٢٥) |       | العينة المؤشرات الإحصائية<br>المكونات |
|-------------|--------------------|-------|--------------------|-------|---------------------------------------|
|             | ع                  | م     | ع                  | م     |                                       |
| ٠,١١        | ٢,٨٨               | ١٠,٧١ | ٣,٠١               | ١٠,٧٤ | التنظيم العام للدورات                 |
| ٠,٥٥        | ٢,٥٦               | ٨,٣٠  | ٢,٧٣               | ٨,١٧  | أهداف الدورات ونتائجها                |
| ٠,١١        | ٢,٦٢               | ٧,٤٩  | ٢,٦٧               | ٧,٥٢  | كفاءة المدرب وأسلوب العرض             |
| ٠,١٨        | ٦,٩٧               | ٢٦,٥١ | ٧,٤٥               | ٢٦,٣٩ | الدرجة الكلية                         |



ولقد حاولنا أيضاً الكشف عن كفاءة الدورات بين وجهة نظر المشاركين في الدورات التخصصية والإدارية، وهو الأمر الذي يوضحه الجدول رقم (٤٦).

وكما هو واضح، لا توجد أية فروق بين المجموعتين في الإقرار بكفاءة دورات الهيئة في كافة أبعادها، مما يزيل أي تصور حول توجه خريجي الهيئة نحو التقييم الإيجابي.

جدول (٤٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ودلالاتها بين المشاركين والمشاركات على مكونات مقياس التقييم العام لكفاءة دورات مركز التدريب أثناء الخدمة

| الهيئة المؤشرات الإحصائية  | مشاركين<br>(ن = ٢٢٨) |      | مشاركات<br>(ن = ٣١١) |      | قيمة<br>(ت) |
|----------------------------|----------------------|------|----------------------|------|-------------|
|                            | ع                    | م    | ع                    | م    |             |
| التنظيم العام للدورات      | ١١,١٢                | ٣,١٨ | ١٠,٤٨                | ٢,٧١ | ٢,٥٥        |
| أهداف الدورات ونتائجها     | ٧,٦٠                 | ٢,٨٠ | ٨,٠٩                 | ٢,٤٥ | ٢,٢٨        |
| كفاءة المدرب وأساليب العرض | ٧,٩٧                 | ٢,٨٣ | ٧,٢٢                 | ٢,٤٠ | ٢,٣٧        |
| الدرجة الكلية              | ٢٧,٦١                | ٧,٩١ | ٢٥,٧٩                | ٦,٤١ | ٣,٠١        |

\* النسبة المئوية دالة عند مستوى ٠,٠٥.

بين ثلاث مجموعات (الهيئات المسحوبة منها كبيرة) وهي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، وزارة الداخلية، ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل (انظر الجدول رقم ٤٧).

وتكشف قيمة (ت) الواردة في جدول (٤٦) إلى أن المشاركين في البرامج التخصصية يرون أن الدورات أكفأ من حيث التنظيم العام، وكفاءة المدرب وأساليب العرض، والعكس في حالة مدى تحقق أهداف الدورات.

كما حاولنا أيضاً قياس مستوى الكفاءة العامة للدورات

جدول (٤٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيم (ت) ودلالاتها بين ثلاث مجموعات في مستوى الكفاءة العامة للدورات

| الهيئة المؤشرات الإحصائية                            | (١)   |      | (٢)   |      | قيمة<br>(ت) |
|--|-------|------|-------|------|-------------|
|  | ع     | م    | ع     | م    |             |
| ١- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي. ٢- وزارة الداخلية | ٢٥,٢٠ | ٧,٧٧ | ٢٥,٧٤ | ٥,٨١ | ٠,٦٥        |
| ١- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي. ٢- وزارة الشؤون   | ٢٥,٢٠ | ٧,٧٧ | ٢٧,٠٥ | ٧,١٧ | ١,٨٥        |
| ١- وزارة الداخلية. ٢- وزارة الشؤون                   | ٢٥,٧٤ | ٥,٨١ | ٢٧,٠٥ | ٧,١٧ | ١,٦٨        |

ولمزيد من التحليل حاولنا دراسة أثر المستوى التعليمي للمشاركين (أربعة مستويات\*) في الحكم على كفاءة الدورات.

واللافت للنظر في هذا الجدول هو اختفاء الفروق بين المجموعات الثلاث في مستوى كفاءة الدورات، الأمر الذي يعكس اتفاقاً عاماً حول هذه الكفاءة.

\* المستويات التعليمية هي: دون الثانوية العامة، وثانوية عامة أو ما يعادلها، وديبلوم بعد الثانوية، وشهادة جامعية، وتم استبعاد فئة (فوق الجامعي) نظراً لصغر حجم العينة (ن=١١).



جدول (٤٨) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد بين أربعة مستويات تعليمية للمشاركين في الدرجة الكلية في مستوى الكفاءة العامة للدورات

| مصدر التباين   | مجموعات المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) |
|----------------|------------------|-------------|----------------|----------|
| بين المجموعات  | ١٤٠,٤٢           | ٣           | ٤٦,٨٠٦         | ٠,٩٢     |
| داخل المجموعات | ٣٠٢٣٨,٣٤         | ٥٩٢         | ٥١,٠٨          |          |
| المجموع        | ٢١٣٧٨,٧٦         | ٥٩٥         |                |          |

- وبعد إجراء تحليل التباين في اتجاه واحد لم نجد لية فروق بين المستويات الأربعة، حيث لم تصل قيمة (ف) إلى مستوى الدلالة الإحصائية (انظر قيمة ف الواردة في الجدول السابق (٤٨)).
- ساساً: مدى وفاء مركز التدريب أثناء الخدمة بالاحتياجات التدريبية للمؤسسات في دولة الكويت من وجهة نظر المسؤولين:
- في سبيل الكشف عن هذا الهدف، وضعت عدة تساؤلات تقضى في مجموعها إلى تصور عام حول مدى وفاء مركز
- التدريب أثناء الخدمة بالاحتياجات التدريبية، هذه التساؤلات هي:
  - هل اطلعتم على خطة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب الخاصة بالتدريب أثناء الخدمة؟
  - هل تعتقد أن الدورات التي تقدمها الهيئة تغطي متطلبات سوق العمل في الكويت؟
  - ما مدى مناسبة الأسعار التي تقدمها الهيئة مع ميزانيات التدريب في مؤسساتكم؟
- وتعرض للجدول (٤٩)، (٥٠، ٥١)، للإجابة على هذه التساؤلات:

جدول (٤٩) اطلاع المسؤولين على خطة الهيئة العامة للتعليم

التطبيقي والتدريب الخاصة بالتدريب أثناء الخدمة

| العينة والمؤشرات الإحصائية | أ- مسئولون<br>(ن = ٦٠) |       | ب- مسئولات<br>(ن = ٢٣) |       | ج- المجموع<br>(ن = ٨٣) |       | النسبة<br>الدرجة بين<br>أ، ب |
|----------------------------|------------------------|-------|------------------------|-------|------------------------|-------|------------------------------|
| البيان                     | عدد                    | %     | عدد                    | %     | عدد                    | %     |                              |
| نعم                        | ٢٨                     | ٤٦,٦٧ | ١٤                     | ٦٠,٨٧ | ٤٢                     | ٥٠,٦٠ | ١,١٦                         |
| لا                         | ٢٦                     | ٤٣,٣٣ | ٨                      | ٣٤,٧٨ | ٣٤                     | ٤١,٩٦ | ٠,٧١                         |
| غير مبين                   | ٦                      | ١٠    | ١                      | ٤,٣٥  | ٧                      | ٨,٤٣  | ٠,٨٣                         |
| المجموع                    | ٦٠                     | ١٠٠   | ٢٣                     | ١٠٠   | ٨٣                     | ١٠٠   | -                            |

جدول (٥٠) مدى تغطية الدورات التي تقدمها الهيئة

لمتطلبات سوق العمل من وجهة نظر المسؤولين

| العينة والمؤشرات الإحصائية | أ- مسئولون<br>(ن = ٢٨) |       | ب- مسئولات<br>(ن = ١٤) |       | ج- المجموع<br>(ن = ٤٢) |       | النسبة<br>الدرجة بين<br>أ، ب |
|----------------------------|------------------------|-------|------------------------|-------|------------------------|-------|------------------------------|
| البيان                     | عدد                    | %     | عدد                    | %     | عدد                    | %     |                              |
| نعم                        | ٢٥                     | ٨٩,٢٩ | ١١                     | ٧٨,٥٧ | ٣٦                     | ٨٥,٧١ | ٠,٩٤                         |
| لا                         | ٣                      | ١٠,٧١ | ٣                      | ٢١,٤٣ | ٦                      | ١٤,٢٩ | ٠,٩٤                         |
| المجموع                    | ٢٨                     | ١٠٠   | ١٤                     | ١٠٠   | ٤٢                     | ١٠٠   | -                            |

جدول (٥١) مدى مناسبة الأسعار التي تقدمها الهيئة مع  
مؤشرات التدريب في المؤسسات من وجهة نظر المسؤولين

| العينة والمؤشرات الإحصائية | أ- مسئولون<br>(ن = ٢٨) |     | ب- مسئولات<br>(ن = ١٤) |       | ج- المجموع<br>(ن = ٤٢) |       | النسبة<br>الدرجة بين<br>أ ب |
|----------------------------|------------------------|-----|------------------------|-------|------------------------|-------|-----------------------------|
| البيان                     | عدد                    | %   | عدد                    | %     | عدد                    | %     |                             |
| الأسعار مناسبة             | ٢٨                     | ١٠٠ | ٩                      | ٦٤,٢٩ | ٣٧                     | ٨٨,١٠ | ٣,٣٧                        |
| الأسعار غير مناسبة         | -                      | -   | ٥                      | ٣٥,٧١ | ٥                      | ١١,٩٠ | ٣,٣٧                        |
| المجموع                    | ٢٨                     | ١٠٠ | ١٤                     | ١٠٠   | ٤٢                     | ١٠٠   | -                           |

•• النسبة الدرجة دالة عند مستوى ٠,٠١.

وتكشف الجداول الثلاثة السابقة عن الآتي:

- أقر ٥٠,٦٠% من عينة المسؤولين بأنهم اطلعوا على خطة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي الخاصة بالتدريب أثناء الخدمة.
- يرى ٨٥,٧١% ممن اطلعوا على خطة الهيئة بأن الدورات التي يطرحها المركز يمكن أن تنطوي متطلبات
- سوق العمل في الكويت.
- كما يرى ٨٨,١٠% بأن الأسعار التي تطرحها الهيئة مناسبة لميزانيات التدريب في المؤسسات المعنية.
- وتكشف الجداول الخمسة التالية (٥٢، ٥٣، ٥٤، ٥٥، ٥٦) عن الإجابة على التساؤلات السابقة.

جدول (٥٢) أهمية للتدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر المسؤولين

| العينة والمؤشرات الإحصائية    | أ- مسئولون<br>(ن = ٦٠) |       | ب- مسئولات<br>(ن = ٢٣) |     | ج- المجموع<br>(ن = ٨٣) |       | النسبة<br>الدرجة بين<br>أ ب |
|-------------------------------|------------------------|-------|------------------------|-----|------------------------|-------|-----------------------------|
| البيان                        | عدد                    | %     | عدد                    | %   | عدد                    | %     |                             |
| التدريب أثناء الخدمة مهم جداً | ٥٨                     | ٩٦,٦٧ | ٢٣                     | ١٠٠ | ٨١                     | ٩٧,٥٩ | ٠,٨٩                        |
| التدريب أثناء الخدمة غير مهم  | ٢                      | ٣,٣٣  | -                      | -   | ٢                      | ٢,٤١  | ٠,٨٩                        |
| غير مبين                      | -                      | -     | -                      | -   | -                      | -     | -                           |
| المجموع                       | ٦٠                     | ١٠٠   | ٢٣                     | ١٠٠ | ٨٣                     | ١٠٠   | -                           |

جدول (٥٣) إمكانية تشجيع المسؤولين لموظفيهم للالتحاق بدورات التدريب أثناء الخدمة

| العينة والمؤشرات الإحصائية         | أ- مسئولون<br>(ن = ٦٠) |       | ب- مسئولات<br>(ن = ٢٣) |     | ج- المجموع<br>(ن = ٨٣) |       | النسبة<br>الدرجة بين<br>أ ب |
|------------------------------------|------------------------|-------|------------------------|-----|------------------------|-------|-----------------------------|
| البيان                             | عدد                    | %     | عدد                    | %   | عدد                    | %     |                             |
| يشجع لمسئول موظفيه على الالتحاق    | ٥٦                     | ٩٣,٣٣ | ٢٣                     | ١٠٠ | ٧٩                     | ٩٥,١٨ | ١,٢٧                        |
| لا يشجع لمسئول موظفيه على الالتحاق | ٣                      | ٥     | -                      | -   | ٣                      | ٣,٦١  | ١,٠٩                        |
| غير مبين                           | ١                      | ١,٦٧  | -                      | -   | ١                      | ١,٢٠  | ٠,٦٤                        |
| المجموع                            | ٦٠                     | ١٠٠   | ٢٣                     | ١٠٠ | ٨٣                     | ١٠٠   | -                           |

جدول (٥٤) استفادة الموظفين من حضور الدورات في مجال العمل من وجهة نظر المسؤولين

| النسبة المئوية للدرجة<br>بين أ، ب | ج- المجموع<br>(ن=٨٣) |     | ب- مسئولون<br>(ن=٢٣) |     | أ- مسئولون<br>(ن= ٦٠) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية<br><br>البيان |
|-----------------------------------|----------------------|-----|----------------------|-----|-----------------------|-----|--|
|                                   | %                    | عدد | %                    | عدد | %                     | عدد |  |
|                                   |                      |     |                      |     |                       |     |  |
| ٠,٢٢                              | ٩٦,٣٩                | ٨٠  | ٩٥,٦٥                | ٢٢  | ٩٦,٦٧                 | ٥٨  | يستفيد الموظف من حضور الدورات            |
| ٠,٢٢                              | ٣,٦١                 | ٣   | ٤,٣٥                 | ١   | ٣,٣٣                  | ٢   | لا يستفيد الموظف من حضور الدورات         |
| -                                 | -                    | -   | -                    | -   | -                     | -   | غير مبين                                 |
| -                                 | ١٠٠                  | ٨٣  | ١٠٠                  | ٢٣  | ١٠٠                   | ٦٠  | المجموع                                  |

جدول (٥٥) درجة الاستفادة من حضور

الدورات في مجال العمل من وجهة نظر المسؤولين

| النسبة المئوية للدرجة<br>بين أ، ب | ج- المجموع<br>(ن=٦٠) |    | ب- مسئولون<br>(ن=٢٢) |    | أ- مسئولون<br>(ن = ٥٨) |    | العينة والمؤشرات الإحصائية |
|-----------------------------------|----------------------|----|----------------------|----|------------------------|----|----------------------------|
|                                   | موافق                |    | موافق                |    | موافق                  |    |                            |
|                                   | عدد                  | %  | عدد                  | %  | عدد                    | %  |                            |
| ١,٧٨                              | ٤٧,٥٠                | ٣٨ | ٦٣,٦٤                | ١٤ | ٤١,٣٨                  | ٢٤ | الاستفادة السوية           |
| ١,٥٠                              | ٥٠                   | ٤٠ | ٣٦,٣٦                | ٨  | ٥٥,١٧                  | ٣٢ | الاستفادة متوسطة           |
| ٠,٨٨                              | ٢,٥٠                 | ٢  | -                    | -  | ٣,٤٥                   | ٢  | الاستفادة ضئيلة            |
| -                                 | -                    | -  | -                    | -  | -                      | -  | غير مبين                   |
|                                   | ١٠٠                  | ٨٠ | ١٠٠                  | ٢٢ | ١٠٠                    | ٥٨ | المجموع                    |

جدول (٥٦) مشاركة المسؤولين في دورات مركز التدريب أثناء الخدمة

| النسبة<br>الدرجة بين | ج- المجموع<br>(ن=٨٣) |    | ب- مسئولون<br>(ن=٢٣) |    | أ- مسئولون<br>(ن = ٦٠) |    | العينة والمؤشرات الإحصائية<br><br>البيان |
|----------------------|----------------------|----|----------------------|----|------------------------|----|--|
|                      | عدد                  | %  | عدد                  | %  | عدد                    | %  |  |
|                      |                      |    |                      |    |                        |    |  |
| أ ، ب                | عدد                  | %  | عدد                  | %  | عدد                    | %  |  |
| ٠,٥٩                 | ٥٣,٠١                | ٤٤ | ٤٧,٨٣                | ١١ | ٥٥                     | ٣٣ | نعم                                      |
| ٠,١٥                 | ٤٢,١٧                | ٣٥ | ٤٣,٤٨                | ١٠ | ٤١,٦٧                  | ٢٥ | لا                                       |
| ١,٠٢                 | ٤,٨٢                 | ٤  | ٨,٧٠                 | ٢  | ٣,٣٣                   | ٢  | غير مبين                                 |
| -                    | ١٠٠                  | ٨٣ | ١٠٠                  | ٢٣ | ١٠٠                    | ٦٠ | المجموع                                  |

- وفي هذا الإطار أيضاً أقر ٩٦,٣٩ % من المسؤولين بإمكانية استفادة الموظفين من حضور الدورات التي تعقد أولاً بأول أثناء الخدمة (جدول رقم ٥٤) حتى ولو كانت الاستفادة متوسطة، علماً بأن نصف العينة أقرت بقوة هذه الاستفادة وتأثيرها في سير العمل المهني.
- ويعكس الجدول رقم (٥٦) إيماناً واقعياً من قبل المسؤولين ويمكن الخروج من الجداول الخمسة السابقة عن الآتي:
- أقر ٩٧,٥٩ % من المسؤولين بأهمية التدريب أثناء الخدمة، مما يعكس إيماناً بقضية تدريب وتنمية الموظفين أثناء الخدمة، ولا فرق بين مسؤول أو مسؤول في هذا الإطار (جدول رقم ٥٢).
- ومما يؤكد هذا الإيمان هو تشجيع المسؤولين لموظفيهم للالتحاق بدورات أثناء الخدمة بنسبة ٩٥,٨١ % (جدول رقم ٥٣).



القائمين للاستفادة من البرامج بدرجة عالية، وبين الجدولان (٥٧، ٥٨) الإجابة على الأسئلة التي وجهناها لمجموعة المسؤولين وهي :

- هل لديكم معايير لترشيح الموظفين في دورات تدريبية أثناء الخدمة؟
- ما هي هذه المعايير؟
- هل لديكم ضوابط إدارية ومالية لترشيح الموظفين؟
- ما هي هذه الضوابط؟

ثامناً : الكشف عن ماهية المعايير المتبعة في ترشيح الموظفين للدورات من وجهة نظر المسؤولين:

حيث شارك ما يزيد عن نصف مفردات العينة في دورات مركز التدريب أثناء الخدمة ٥٣,٠١ % وعند سؤالهم عن مزايها هذه الدورات أجابوا بالآتي:

- توفير كوالد كويتية للتدريب.
- اكتساب الخبرات والمعلومات.
- تطوير الأداء من منطلق عملي.
- التنظيم الجاد في إدارة الدورات.
- جدية المحاضرين.
- الانضمام الجاد بالمكتربين.

حاولنا معرفة الضوابط والمعايير المنظمة لعملية ترشيح الموظفين للدورات باعتبارها الأساس في انتقاء الموظفين

جدول (٥٧) توافر المعايير في المؤسسات لترشيح الموظفين

في دورات مركز التدريب أثناء الخدمة

| النسبة<br>الدرجة بين<br>أ، ب | ج- المجموع<br>(ن=٨٣) |     | ب- مسئولون<br>(ن=٢٣) |     | أ- مسئولون<br>(ن=٦٠) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية<br>البيان |
|------------------------------|----------------------|-----|----------------------|-----|----------------------|-----|--------------------------------------|
|                              | %                    | عدد | %                    | عدد | %                    | عدد |                                      |
| نعم                          | ٧٩,٥٢                | ٦٦  | ٧٨,٢٦                | ١٨٥ | ٨٠                   | ٤٨  |                                      |
| لا                           | ١٤,٤٦                | ١٢  | ١٧,٢٩                | ٤   | ١٣,٣٣                | ٨   |                                      |
| غير مبين                     | ٦,٠٢                 | ٥   | ٤,٤٥                 | ١   | ٦,٦٧                 | ٤   |                                      |
| المجموع                      | ١٠٠                  | ٨٣  | ١٠٠                  | ٢٣  | ١٠٠                  | ٦٠  |                                      |

جدول (٥٨) توافر الضوابط الإدارية والمالية لترشيح الموظفين من قبل المؤسسات

| النسبة<br>الدرجة بين<br>أ، ب | ج- المجموع<br>(ن=٨٣) |     | ب- مسئولون<br>(ن=٢٣) |     | أ- مسئولون<br>(ن=٦٠) |     | العينة والمؤشرات الإحصائية<br>البيان |
|------------------------------|----------------------|-----|----------------------|-----|----------------------|-----|--------------------------------------|
|                              | %                    | عدد | %                    | عدد | %                    | عدد |                                      |
| نعم                          | ٦١,٤٥                | ٥١  | ٦٥,٢٢                | ١٥  | ٦٠                   | ٣٦  |                                      |
| لا                           | ٢٦,٥١                | ٢٢  | ٢٦,٠٩                | ٦   | ٢٦,٦٧                | ١٦  |                                      |
| غير مبين                     | ١٢,٠٥                | ١٠  | ٨,٧٠                 | ٢   | ١٣,٣٣                | ٨   |                                      |
| المجموع                      | ١٠٠                  | ٨٣  | ١٠٠                  | ٢٣  | ١٠٠                  | ٦٠  |                                      |

- وتشير النتائج الواردة في الجدولين السابقين (٥٧، ٥٨) إلى ما يلي:-
- أقر ما يقرب من ٨٠% من مفردات العينة بوجود معايير لترشيح الموظفين للمشاركة في دورات مركز التدريب أثناء الخدمة، وأهم هذه المعايير ما يلي:
- رغبة الموظف.
- جدية الموظف.
- حاجة العمل إلى تطوير الأداء.
- نقص خبرة الموظف.
- موافق عمله مع محتوى الدورة.
- الأهمية المطلقة.





## خلاصة النتائج

يمكن تلخيص للدراسة الحالية فيما يلي:

أولاً: مدى الشعور بالتحسن في الأداء المهني لدى المشاركين:

• أقر ٨٧,٤٨% من المشاركين في الدورات بشعورهم بالتحسن في أدائهم المهني، ولا فرق بين المشاركين والمشاركات في هذه المضمار، ولا بين خريجي الهيئة وخريجي جهات أخرى، ولا بين المشاركين في البرامج التخصصية أو الإدارية.

• كما أقر ٨٧,٩٥% من المسؤولين بنفس المشاعر مما يضيف قيمة كبيرة ومصدقية على للنتيجة السابقة.

• كانت أهم أسباب التحسن من وجهة نظر الجميع:

- اكتساب مهارات جديدة في مجال العمل.

- اكتساب مهارات المناقشة والحوار وإبداء الآراء.

- واقعية الأمثلة المقدمة وربطها بالعمل.

• كانت أهم مظاهر التحسن:

- تطبيق المعلومات الجديدة في مجال العمل.

- اتباع أساليب جديدة في الأداء.

- ارتفاع القدرة على المناقشة والحوار الميسر للعمل.

علماً بأن أسباب ومظاهر التحسن اتفق عليها كل من المشاركين والمسؤولين عنهم.

ثانياً: الاستفادة الفعلية والملموسة مما تم التدريب عليه:

• أقرت نسبة تزيد عن ٨٠% من مفردات عينة المشاركين بتحقيق الاستفادة الفعلية والملموسة، ولا فرق بين

المشاركين والمشاركات، ولا بين المشاركين في البرامج بنوعها (التخصصية والإدارية)، كما تمتعت هذه النتائج

مع ما أورده للمسؤولون حيث أقرها بالاستفادة الملموسة بنسبة تعدت ٨٠%.

• فسر أفراد الهيئة الاستفادة الفعلية في ضوء عدة عوامل، هي على الترتيب:

- ارتباط موضوعات البرامج بالوظيفة.

- سهولة تطبيق ما تم تلقيه في البرامج.

- غلبة الطابع العملي والتطبيقي على ما تم تلقيه.

- تشجيع الرئيس المباشر وتفعله.

ويكفي الإشارة هنا إلى أن العوامل الثلاثة الأولى مرتبطة بمضامين البرامج المقدمة؛ علماً بأن هذه العوامل اختلف ترتيبها داخل عينة المسؤولين.

ثالثاً: توفير الدورات التي تنظمها جهات أخرى داخل الكويت وخارجها:

• شارك أكثر من نصف عينة المتدربين في دورات من تنظيم جهات أخرى داخل الكويت ٥٢,٣٦%، كما شارك ما يزيد عن الربع ٢٦,١٥% في دورات خارج البلاد، وانخفضت للفروق في هذه النسب عند تقسيم العينة إلى خريجين من الهيئة وخريجين من جهات أخرى، وكذلك ذوي البرامج التخصصية في مقابل الإدارية.

• وفي هذا السياق: تعامل أكثر من نصف عينة المسؤولين ٥٥,٤٢% مع جهات أخرى في توفير الاحتياجات التدريبية لمؤسساتهم، بينما شارك ٢٢,٦٥% منهم في دورات من تنظيم جهات أخرى.

• أبدى المشاركون عدداً من المزايا في الدورات الداخلية مثل: ارتفاع مهارات المناقشة والحوار وإبداء الآراء، واكتساب مهارة التخاطب مع الآخرين، وزيادة حصيلة المعلومات والمهارات المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى صقل المواهب.

• كما أبدوا عدداً من المزايا في الدورات الخارجية مثل: الاطلاع على خبرات العالم المتقدم، واستخدام تقنيات متقدمة جداً في قاعات العرض، وتصويب الدورات نحو الهدف، وغلبة الطابع العملي، بالإضافة إلى تغيير الجو والتعرف على البلدان الأخرى.

• من ناحية أخرى أبدى مجموعة المسؤولين عدداً من المزايا في الأماكن الأخرى مثل: خبرة المحاضرين العالمية، والدراية بأساليب الإدارة الحديثة، وأماكن انعقاد الدورات الراقية، وعدم توفر بعض البرامج في الهيئة.

رابعاً: المقارنة بين لورات الهيئة وغيرها من الدورات:

• أقر ٢٩,٠١% من عينة المشاركين بأن دورات الهيئة هي الأفضل، يليها دورات القطاع الخاص ١٧,٥٦%.

• عند الكشف عن درجة تفضيل مفردات العينة لدورات الهيئة في مقابل دورات القطاع الخاص، فضل ٥٦,٧٥ دورات الهيئة مقابل ١٨,٢١% لدورات القطاع الخاص.



- وقد أبدى المشاركون أسباباً لتمسكهم بالهيئة مثل:  
الاستفادة واكتساب الخبرات الجديدة، وكفاءة التنظيم ومهارة المحاضرين، ومكانة الهيئة في مجال التدريب، كما أن الهيئة غير تجارية، وقادرة على التواصل مع المؤسسات وتوفير الاحتياجات.
- ورغم المميزات السابقة، فقد ذكر أكثر من نصف مفردات العينة موقفات للتدريب في الهيئة، من أهمها: بعض الدورات مسائية، وعدم توفر موقف للسيارات، وقدم الأجهزة، وضيق أماكن الاستراحة، وعدم كفاءة بعض المحاضرين، وعدم الالتزام بتوزيع المذكرات قبل الدورات مباشرة، ونقص ورش العمل.
- أما بالنسبة لعينة المسؤولين: فقد أقر ما يقرب من الثلثين ٦٥,٦٢% بمقدرة الهيئة على مناقشة الجهات الأخرى في سوق التدريب، وذلك بما تملكه من إمكانيات وخبرات تساعد على القيام بهذه المهمة.
- خلاصاً: تقديم علم لكفاءة دورات مركز التدريب أثناء الخدمة من وجهة نظر المشاركين على اختلاف مستوياتهم:
  - أقرت مفردات عينة المشاركين بكفاءة دورات مركز التدريب أثناء الخدمة، وإن اختلف المشاركون عن المشاركات في الإقرار بهذه الكفاءة، حيث أقر المشاركون بالكفاءة بدرجة أعلى من المشاركات، وبصفة خاصة في التنظيم، اعلم للدورات وفي مدى تحقق أهداف الدورات ونتائجها.
- اختلفت الدروق في مستوى الكفاءة بأجلها ثلاثة عند تقسيم العينة إلى خريجين من الهيئة وخريجين من جهات أخرى.
- اختلفت الصورة عند تقسيم العينة إلى مشاركين في برامج تخصصية وإدارية، حيث أقر نحو البرمج التخصصية بكفاءة: التنظيم العام للدورات بدرجة تفوق نوى البرامج الإدارية، والعكس في مدى تحقق أهداف الدورات ونتائجها.
- اختلفت الفروق في مستوى الكفاءة عند تقسيم عينة المشاركين إلى أربعة مستويات تعليمية.
- أساساً: مدى وفاء مركز التدريب أثناء الخدمة بالاحتياجات التدريبية للمؤسسات في دولة الكويت من وجهة نظر المسؤولين.
- أقر ٥٠,٦٠% فقط من عينة المسؤولين بإطلاعهم على خطة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي الخاصة بالتدريب أثناء الخدمة، وهي نسبة ضئيلة يمكن زيادتها بتكثيف الجرعة الإعلامية عن هذه الخطة.
- يعتقد ما يربو من ٨٥,٢١% من عينة المسؤولين في مقدرة الهيئة على تغطية متطلبات سوق العمل في دولة الكويت، وربما يعكس هذا الاعتقاد مكانة الهيئة في سوق العمل.
- كما يرى ٨٨,١٠% منهم بأن أسعار الهيئة مناسبة باعتبارها مؤسسة خدمية وليس تجارية.
- سابعاً: معتقدات المسؤولين حول قضية التدريب أثناء الخدمة بوجه عام:
  - أقر ٩٧,٥٩% من عينة المسؤولين بأهمية التدريب أثناء الخدمة.
  - كما أقر ٩٥,١٨% بتشجيع الموظفين في المؤسسات على الالتحاق ببرامج للتدريب أثناء الخدمة.
  - وربما يلعب هذا التشجيع من الاعتقاد الراسخ بإمكانية الاستفادة من حضور الدورات والتي أقر بها ٩٦,٣٩% من مفردات عينة المسؤولين.
  - ويرون كذلك أن الاستفادة على الأقل ستكون متوسطة إن لم تكن قوية وفعالة.
  - ولعل الصورة السابقة تدفع المسؤولين في الهيئة إلى الطرق على الحديد وهو ساخن وتأمين صورة للتواصل المختلفة بينهم وبين هؤلاء المسؤولين.
  - ثامناً : الكشف عن ماهية المعايير المتبعة في ترشيح الموظفين للدورات من وجهة نظر المسؤولين:
    - أقر ما يقرب من ٨٠% من مفردات عينة المسؤولين بوجود معايير لترشيح الموظفين في دورات مركز التدريب أثناء الخدمة.
    - من هذه المعايير: رغبة الموظف، وجدنيته، وحاجته إلى تطوير أدائه، أو نقص خبرته، بالإضافة إلى الأهمية وتوافق عمله مع محتوى الدورة.
    - وأشار المسؤولون أيضاً إلى وجود ضوابط إدارية ومالية تنظم عملية الترشيح، وقد تكون هذه الضوابط معوقة للترشيح أو ميسرة له.



### توصيات الدراسة

نوصي الدراسة الحالية بما يلي:

- ١- لفت الانتباه إلى الدور المهم الذي يقوم به مركز التدريب أثناء الخدمة، سواء على مستوى صقل مهارات العاملين في القطاع الحكومي، أو على مستوى إعداد العاملين الجدد للعمل بوظائف معينة، أو حتى على مستوى إعادة تأهيل مخرجات الجامعة أو المعاهد العليا للعمل في وظائف ذات طبيعة خاصة.
- ٢- رفع الميزانيات المخصصة للتدريب أثناء الخدمة، حيث أن هذا القطاع يمثل من ناحية: ضرورة ملحة للرقى بمستوى الأداء المتوقع من جانب العاملين سواء في المجال الفني أو الإداري، ومن ناحية أخرى يشكل التدريب الآلية الفاعلة لمواجهة تحديث العصر وزيادة معدلات الإنتاج.
- ٣- الاهتمام بالجانب الإعلامي للتسويق لدورات الهيئة، باعتبار أن هذا الجانب يمثل محوراً مهماً في اجتذاب المتدربين بكلفة تخصصاتهم.
- ٤- الاهتمام بالمتابعة والتقييم بوصفها مكوناً رئيساً في أي برنامج تدريبي، على أن يوضع في الاعتبار، عمل قياسات تقييمية قبل وبعد البرنامج.
- ٥- الاهتمام بمتابعة المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي، لتحديد أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق ما تم التدريب عليه، وإعداد مذكرات بهذه المعوقات ورفعها إلى المسؤولين بوصفها تعطل الوصول إلى مستوى مرضى من الكفاءة والفعالية المنشودة، وحتى لا يعتبر التدريب نوعاً من الهدر الفعلي للطاقات والوقت والمال العام.
- ٦- القيام بإجراءات دراسة استكشافية للتعرف على احتياجات سوق العمل، من دورات تدريبية، على أن تجرى هذه الدراسات بصفة دورية.
- ٧- العمل على تكوين قاعدة بيانات عن المتدربين في المركز، وربما يساعد على الاستعانة بهم بسهولة عند إجراء أي دراسة تقييمية.
- ٨- التخطيط الجيد للدورات التدريبية، مع إعطاء مزيد من الاهتمام للجانب العملي التطبيقي.

- ٩- العمل على إزالة المعوقات التي ذكرها المتدربون، وبأني في مقدمتها، مراعاة وقت إجراء الدورات، وتحديث الأجهزة، أو الوسائط التعليمية.
- ١٠- الاهتمام باختيار المدربين، بوصفهم يمثلون جانباً مهماً لنجاح أي دورة، على أن يراعى في اختيارهم الكفاءة والتخصص والخبرة، والجدة، والتمكن العلمي من المادة موضوع الدورة.
- ١١- تفعيل دور مركز التدريب أثناء الخدمة في القطاع الحكومي بصفة خاصة بوصفه أحد بيوت الخبرة في إعداد العمالة فنياً وإدارياً.
- ١٢- الاطلاع المستمر على أحدث نظم تقويم التدريب عالمياً، للوقوف على المستجدات التي تطرأ على هذا القطاع الحيوي.

### المراجع

- حافظ سيد أحمد (١٩٧٣)، تدريب المديرين بالقطاع العام بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة (غير منشورة).
- حامد حمادة وحسن حمودة (١٩٩٣)، التقنيات الإلكترونية في التدريب: الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب: مؤتمر التدريب .... المستقبل.
- زكي هاشم وموضي الحمود (١٩٩٨)، تقييم العملية التدريبية في قطاع البنوك بدولة الكويت: مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- صلاح مراد (١٩٩٧)، دورة تدريبية في مهارات تصميم وإعداد الاختبارات التحصيلية، الكويت: منشورات إدارة التطوير والتنمية بوزارة التربية.
- عادل الزيداني (١٩٩٩)، تدريب الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- عبد الرحمن توفيق (١٩٩٤)، تقييم التدريب، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) المجلد الثاني.
- عبد الرحمن توفيق (١٩٩٨)، تقييم التدريب، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) المجلد الثاني.



- عبد الرحمن توفيق (٢٠٠١)، فاعلية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة: منشورات مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميمك).
- عبد الكريم درويش وولاء تكلأ (١٩٨٠)، أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- على المسلمي (١٩٨٣)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: مكتبة غريب.
- على عبد الوهاب (١٩٩٢)، إدارة الأفراد، القاهرة: مكتب التجارة والتعاون.
- عمر الجوهري (١٩٨٦)، التدريب الإداري وفاعلية الإدارة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، سلسلة العلوم الإدارية.
- فؤاد أبو حطب وآمل صفاق (١٩٩٣)، علم النفس التربوي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية (الطبعة الرابعة).
- فؤاد أبو حطب وسيد عثمان (١٩٧٠)، مشكلات في التقييم النفسي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- فاطمة الصافي (١٩٩٣)، مفهوم التدريب الحديث بين النظرية والتطبيق، الهيئة العامة للتعليم والتدريب، مؤتمر التدريب ... المستقبل.
- فوزية العبد الظهور (٢٠٠١)، دور مركز القياس والتقييم والتنمية المهنية في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس/التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، جامعة الكويت: مجلة العلوم الإنسانية (تحت النشر).
- ممدوح التكتائي وعيسى جابر (١٩٩٥)، القياس والتقييم النفسي والتربوي الكويت، مكتبة الفلاح.
- المركز الاستراتيجي للمال والإدارة بمصر (بدون تاريخ)، إطار مقترح لتقييم عائد التدريب الإداري.
- Banks, M. & Bures, A.L., (1987) **Managerial Training: What Companies: What and how they get it**, Advanced Management Journal\_vol (1).
- Beach, D. s., (1995) **The Management of People at Work**, New York: The Macmillan Company.
- Brown, G.& Hoffman, R. (2000) **The Redesign of Advanced Patrol Training for Police Constables in Ontario: Making Use of Evaluation to Maximize Organizational Effectiveness and Efficiency**, Canadian Journal of Program Evaluation, vol. 15 (1), 83-100.
- Erickson, P.R, (1990) **Evaluating Training Results**, Training & Development Journal, vol. (1).
- Ferguson, G.A., (1966) **statistical Analysis in Psychology and Education**, New York: McGraw-Hill.
- Kenney, J. & Donnelly. E., (1992) **Manpower Training and Development**, London: Hartop.
- Smith, E. et al. (1992) **Completing the Cycle of Evaluation**, Personal Management. Vol. (24).
- **United Nations Publication, (1996) Handbook of Training in the Public Service**, New York: United Nations, p. 14.
- Voder, D., (1997) **Personal Management and Industrial Relations**. New Jersey: Prentice- Hall, Inc. p. 412-414.



## الادخار ودوره في عملية التنمية الاقتصادية في الدول العربية

إعداد

دكتور / وحيد محمد مهدى علم

مدرس الاقتصاد بالمعهد العالي

للعلوم الإدارية والتجارة الخارجية

أكاديمية القاهرة الجديدة - النجم الخامس

### مقدمة:

إن تحقيق التنمية الاقتصادية يعد هدفاً استراتيجياً لدول العالم الثالث وهي في سبيلها للقضاء على تخلفها الاقتصادي المرضى وأيضاً المسابقة أو اللحاق بركب الدول المتقدمة. وما سبق يتطلب تحقيق العديد من الشروط من أهمها على الإطلاق هو شرط توافر الموارد المالية للضرورة، الأمر الذي يلزمه ضرورة توافر قوى للمدخلات المحلية.

وتعاني غالبية الدول النامية بما فيه الدول العربية من أن احتياجاتها الرأسمالية اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية تفوق بشكل كبير ما يمكن تعبئته من مدخرات محلية من كل مصادرها المتاحة بما فيها الجهاز المصرفي، الأمر الذي يتطلب دعم مولدها المالية المحدودة من خلال الاعتماد على دور العالم الخارجي.

وبدراسة وتحليل الادخار المحلي كأهم مصادر تمويل استثمارات الدولة خاصة في حالة الدول النامية نجد أن الادخار المحلي في هذه الدول غير قادر على تغطية حاجة استثمارات هذه الدول، ومنها الدول العربية، الأمر الذي دفعه إلى الاستعانة بالادخار الأجنبي. فأغلب الدول النامية إن لم يكن كلها دول تستثمر أكثر مما تنخر، وتستهلك أكثر مما تنتج؛ الأمر الذي أدى في التحليل النهائي إلى ظهور فجوة في الادخار والموارد المالية.

وتهدف هذه الدراسة إلى بيان عدة نقاط هامة منها؛ وجهات نظر المدارس الفكرية المختلفة؛ وكذا بيان مصادر الادخار في المجتمع. كما تهدف الدراسة إلى عرض بعض الدراسات التي حاولت قياس دالة الادخار في الدول النامية،

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على بيان أهمية دور الادخار المحلي في الدول العربية النامية بما فيها مصر في تغطية فجوة الادخار والاستثمار في هذه الدول مع تقسيمها إلى مجموعتين من الدول، الأولى؛ الدول العربية البترولية، والثانية؛ الدول العربية غير البترولية. وكذا في محاولتها الإجابة على العديد من التساؤلات الهامة مثل:

١- أسباب تحول الادخار المحلي للمتخفق في الدول العربية البترولية في ثمانينات القرن الماضي إلى عجز في فترة هذه المدخرات المحلية على تغطية استثمارات هذه الدول.

٢- ما حجم مشكلة عجز الموارد المالية للدول العربية غير البترولية في تمويل استثماراتها.

٣- ما هي العلاقة بين معدلات الادخار المحلي والقومي في كل من مجموعتي الدول العربية (بترولية وغير بترولية).

### تسليسل الدراسة:

أ - طرح نظري لمفهوم الادخار في المدارس الفكرية المختلفة.

ب - الدراسات السابقة في مجال محاولة قياس دالة الادخار في الدول النامية.

ج - مؤشرات لمؤك الادخار في الدول عربية لتفمية.

د - أهمية دور الادخار في الاقتصاد القومي.

هـ - الخلاصة وأهم الاستنتاجات.

### أولاً: مفهوم الادخار ومصادره

#### ١ - مفهوم الادخار

حظي الادخار كمفهوم هام بنصيب كبير من الدراسات التي تناولت كافة جوانبه بالدراسة والتحليل، فالكلاسيكيون



عمليات التنمية الاقتصادية، من أهم المشكلات التي تواجهها الدول النامية، والتي تعزى غالباً إلى ضعف الطاقة الادخارية لهذه الدول. لذا من المفضل أن نعرض بملخص هيكلية الادخارات المحلية لمعرفة مصادرها، وذلك على النحو التالي:

#### أ- الادخار الحكومي:

تعد حصيلة الضرائب بمثابة مدخرات إجبارية تحصلها الحكومة من فئات المجتمع بقوة القانون لتوجيهها إلى أوجه الاستثمار طبقاً لخطة الحكومة. والقطاع الحكومي في غالبية الدول هو للقطاع الأوفر على تحقيق المعدلات المرتفعة من المدخرات، إلا أن قدرة هذه الدول على تجميع المدخرات محدودة بسبب ضعف إنتاج القطاعات الإنتاجية التي لا تغطي مبيعاتها النفقات الاستهلاكية والاستثمارية، فليس للسياسات المالية في هذه الدول دور فعال في تجميع الإيرادات الكافية، بعكس ما هو الحال عليه في الدول النامية البترولية التي تلعب حكوماتها دوراً فعالاً في تعبئة المدخرات التي تمولها مخططين للتنمية<sup>(١)</sup>. أما عن الدول ذات الطابع الرأسمالي فإن ما يحقته قطاعها العام (إن وجد) لا يمثل أي نسبة تذكر قياساً بما يحقته القطاع الخاص. وقد يعزى ذلك إلى قصر دور القطاع العام في هذه الدول على تقديم الخدمات الاجتماعية بجانب بعض المشروعات الاقتصادية المحدودة والتي يعزف عنها القطاع الخاص. في حين يقود القطاع الخاص المسيرة التنموية، وذلك وفقاً لنسبة هذا النظام الاقتصادي القائم على الحرية في التعامل التجاري المر للارباح<sup>(٢)</sup>، ومن ثم زيادة المدخرات، الأمر الذي انعكس في التحليل النهائي على التراكم الرأسمالي، حيث يمر هذا التراكم الرأسمالي بثلاث مراحل هي:

- (١) زيادة حجم المدخرات الحقيقية.
  - (٢) وجود المؤسسات المالية القادرة على تجميع المدخرات من مصادرها المختلفة وعرضها للمستثمرين.
  - (٣) اتخاذ القرار الاستثماري، الذي يحول المدخرات إلى إضافات حقيقية في حجم رأس المال المتاح، ومن ثم في طاقة المجتمع الإنتاجية.
- ويمكن تلخيص المراحل الثلاث السابقة في عدم قيام المجتمع بتوجيه كل موارده إلى إنتاج السلع الاستهلاكية، بل يجب عليه توجيه نسبة مناسبة من هذه الموارد لإنتاج السلع الرأسمالية والتي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في زيادة الكفاءة الإنتاجية في المجتمع.

اهتموا بدراسة دور الادخار في تمويل عمليات التنمية الاقتصادية، وقالوا أن الادخار هو نفسه طلب الأموال للاستثمار، فهم يرون أن المدخر هو المستثمر، كما يبدو هذا من خلال بنية المشروعات الاقتصادية السائدة في المراحل الأولى للرأسمالية<sup>(٣)</sup>. وعلى الرغم من أهمية هذه الرؤية الكلاسيكية، إلا أنهم لم يصنعوا تفسيراً نظرياً لمفهوم الادخار كمكون أساسي من مكونات الدخل النقدي.

أما "كينز": فرأى أن الادخار ناتجاً عن نظرية الطلب الاستهلاكي والميل للاستهلاك. ولم يهتم كينز كثيراً بالادخار. فقد فسر مفهوم الادخار والعوامل المؤثرة فيه والتي تؤثر بصفة عكسية على الاستهلاك وترتبط هذه العوامل بالعوامل الأخرى التي تتحكم في طلب النقود (عوامل الدخل، الاحتياط، والمصاريف). أما الكينزيون الجدد فقد حاولوا إثراء نظرية الأموال المدخرة؛ ففرقوا بين المدخرات الإدارية والمدخرات التأسيسية مبهدين بذلك الطريق أمام ظهور المزيد من الآراء الجديدة. وعلى الرغم من أهمية الجوانب التي تناولها التفسير الكينزي للادخار إلا أنهم قد أغفلوا طرح الادخار كمفهوم هام بمفهومه الشكلي.

أما وجهة النظر الاقتصادية الحديثة، نظرت إلى الادخار كمتغير ليس فقط من ناحية المدخرات الفردية التي ركز عليها التحليل الكينزي، بل أيضاً كمدخرات حكومية ومدخرات للقطاعات الأخرى الناتجة عن الاستثمارات الذاتية، والمدخرات التأسيسية الناتجة عن بعض التقنيات والتي تكون مع المدخرات الإدارية ما يسمى بالأموال القابلة للإراض، أي للاستخدام من قبل وحدات اقتصادية غير الوحدات التي تملكها.

ومن المعروف أن نظرة الدول النامية إلى الادخار نظرة ضعيفة نسبياً لأن معظم أفراد هذه الدول متعطشون للاستهلاك ومحاكاة مستويات معيشة مرتفعة في الدول المتقدمة على الرغم من الآثار السلبية لهذه المحاكاة على الادخار، فهي من الأسباب التي تحد من قدرة الفرد على الادخار. فقد يدخر الفرد أقل بالرغم من زيادة دخله مما يعني نظرياً زيادة قدرته على الادخار، إلا أن الاستعداد الفعلي للادخار قد انخفض.

#### ٢- مصادر الادخار المحلي

لما كانت مشكلة نقص رؤوس الأموال للالتزمة لتمويل



## ب- قطاع الأعمال

تمثل مدخرات قطاع الأعمال في ذلك الجزء الناتج عن الأرباح المحققة من أنشطة القطاع المختلفة. بمعنى الوفورات التي تحققها الوحدات الاقتصادية الخاصة والتي تمول منها الاستثمارات التجارية والمالية الناجمة عن التراكم. وتحقق هذه الأرباح ينوقف على عاملين أساسيين هما:

(١) مستوى أسعار بيع منتجات هذا القطاع. والذي بمقتضاه يحصل القطاع على مدخلات إنتاجية من مخرجات القطاعات الأخرى (تشابك قطاعي)، بالإضافة إلى مستويات الأجور والمرتبات.

(٢) مستوى الكفاءة الإنتاجية لإجمالي مشروعات القطاع.

وهكذا نجد أنه لزيادة مدخرات هذا القطاع يجب محاربة الإسراف ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال حزمة من السياسات المالية في مجال التسعير والتوظيف. ومما لا شك فيه فإن أنشطة قطاع الأعمال تختلف من دولة أخرى وفقاً للمستوى الاقتصادي. فالدول النامية ذات الدخل المرتفع أفضل من تلك الدول النامية ذات الدخل المنخفض في مجال تكوين المدخرات، كما يتسم قطاع الأعمال بضعف التكوين الادخاري في جميع الدول النامية سواء كانت ذات دخل مرتفع أم منخفض بسبب ندرة وجود المخطمين الأكفاء في هذه الدول بعكس ما هو الحال عليه في الدول المتقدمة. ومن ناحية أخرى فإن مدخرات هذا القطاع في الدول النامية غالباً ما توجه إلى استثمارات غير منتجة الأمر الذي انعكس سلباً على إسهامهم في عمليات التزكيم الرأسمالي.

## ج- القطاع العائلي

بينما نجد أن هذا القطاع يمثل المصدر الرئيسي للادخار في الدول المتقدمة (أكثر من ٧٠% في الولايات المتحدة الأمريكية)، نحده لا يحقق أي نسبة تذكر في الدول النامية، بل أكثر من هذا نحده يصل إلي نسب سلبية في بعض هذه الدول<sup>(٤)</sup>. وقد يرجع سبب الانخفاض المتواصل في مساهمة القطاع العائلي في المدخرات المحلية إلى ارتفاع الميل الحدي للاستهلاك والذي قد يعزى في المقام الأول لأثر محاكاة الدول النامية للدول المتقدمة، حيث أن شعوب الدول النامية مازالت تحاول تقليد الأنماط الاستهلاكية لشعوب الدول المتقدمة.

وقد أكد جون مارينارد كينز أن ميل الأفراد للادخار يتحدد بجملة عوامل قسمها إلى مجموعتين من العوامل هما:

العوامل الذاتية والتي يصعب التحكم فيها (عادات، تقاليد، الخ...) والمجموعة الثانية هي مجموعة العوامل الموضوعية والتي يمكن توقعها ومن ثم التحكم فيها<sup>(٥)</sup> (توقعات التغير في الأسعار، السياسات المالية المتعلقة بالضرائب، طريقة توزيع للدخل والمحاكاة والتقليد للمجتمعات الأخرى... الخ).

## ثانياً: بعض الدراسات التي حاولت قياس دالة

## الادخار في الدول النامية

لتركزت هذه الدراسات إجمالاً على محورين أساسيين هما:

- ١- علاقة الادخار بالدخل.
- ٢- تحديد واختيار المتغيرات الأخرى التي تؤثر في السلوك الادخاري.

## ١- علاقة الادخار بالدخل

نشر كينز لنظريته العامة: ظهر ما يسمى بدالة الاستهلاك الكينزية كأساس تستند إليه غالبية النظريات في الفكر الاقتصادي المعاصر والتي كانت تهدف إلى تفسير السلوك الادخاري، على الرغم من التعديلات التي طرأت على مفاهيم الدخل المحددة للسلوك الادخاري عند كينز. وقد خضعت هذه النظريات لعدة اختبارات كي تبين مدى صلاحيتها للاستخدام في الدول النامية - فضلاً عن الدول المتقدمة باستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية المختلفة.

## أ- دالة الادخار عند كينز

يرى كينز أن الدخل الجاري هو المحدد الأساسي لكل من الاستهلاك والادخار، وتعد الدالة الخطية من أكثر الدوال شيوعاً للتعبير عن العلاقة بين الادخار المحلي والناتج المحلي الإجمالي والتي تتميز بثبات الميل الحدي للادخار، إلا أن الصياغة اللوغاريتمية للمتغيرات غدت أكثر شيوعاً. وأكدت نتائج الدراسات التي طبقت في غالبية الدول النامية صحة العلاقة الموجبة بين الادخار والدخل الجاري، وأن اتجاه نسب الادخار إلى الدخل للزيادة مع ارتفاع متوسط دخل الفرد، وأن الميل الحدي للادخار في الدول الأكثر ثراءً أكثر من الميل الحدي للادخار في الدول النامية. كما أثبتت أيضاً أن مثل هذا الاتجاه لا يكفي في حد ذاته لصياغة دالة للادخار ترتبط بمتوسط دخل الفرد كمتغير وحيد يفسر



السلوك الإداري<sup>(١)</sup>.**ب- العلاقة بين مكونات الدخل القومي والدخل الجلي**

تعد الدراسة السابق الإشارة إليها مباشرة من الدراسات التي حاولت اختبار العلاقة بين الدخل الخاص والدخل الخاص، وكذلك العلاقة بين الدخل الشخصي ومتوسط الدخل المتاح. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن الأهمية النسبية للدخل الشخصي ضئيلة في جملة الدخل المحلي في الدول ذات الدخل المنخفض مقارنة بالدول الغنية، وقد تراوحت الأساليب المستخدمة في هذه الدراسات بين تحليل مؤشرات ونسب وبين أساليب الانحدار الخطي والمربعات الصغرى باستخدام بيانات مقطعية أو سلاسل زمنية أو كلاهما. ورغم أن غالبية الدراسات قد أكدت صحة العلاقة الموجبة بين الدخل الشخصي أو المحلي والدخل، ونجد أن بعض الدراسات أثبتت أن هذه العلاقة غير معنوية<sup>(٢)</sup>.

كما بينت الدراسات السابقة في مجال تحليل العلاقة بين الدخل من مصادره المختلفة، وجود فروق بين الدخل الناتج من دخل العمل، والدخل الناتج من مصادر أخرى غير العمل، وكذلك وجود فروق في الميل للدخل بين الريف والحضر، حيث يزيد الميل في الحضر عنه في الريف. وقد أدى ذلك إلى ظهور فروض تبين فكرة موداما أن توزيع الدخل لصالح الأرباح (ضد الأجور) يؤدي إلى زيادة معدل الدخل.

وعلى الرغم من انتشار دوال الدخل الكينزية، فقد طورت الدول الأخرى بدائل أخرى أهمها:

- ١- نظرية الدخل الدائم "لفريدمان".
  - ٢- نظرية دورة الحياة "موديجلياني".
  - ٣- نظرية الدخل النسبي "دوزنبري" ونظريات المؤسسين.
- ومن المعروف أن هذه النظريات ترفض دالة الدخل الكينزية وتدخل فكرة الزمن ودور المؤسسات في تحليل العلاقة بين الدخل والدخل وليس هنا المجال لمعرض هذه النظريات.

**٢- تحديد واختبار بعض المتغيرات الأخرى التي****تؤثر في السلوك الإداري****أ- رأس المال الأجنبي والدخل المحلي**

في مجال دراسة تأثير رأس المال الأجنبي على الدخل المحلي هناك فرضية أساسية يلزم اختبارها، وهي تأثير العامل النفسي والذي بمقتضاه يؤدي تدفق رأس المال الأجنبي إلى تراخي جهود الحكومة في تعبئة الدخل المحلي ومن ثم

انخفاض معدل الادخار القومي. فقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات صحة هذه الفرضية. بينما أظهرت بعض الدراسات الأخرى عدم معنوية معامل متغير رأس المال الأجنبي. أما تلك الدراسات التي استخدمت أشكال أخرى من الدوال لمتغيرات الدخل الإجمالي أو نسبة الدخل للدخل. وذلك بإدخال متغيرات أخرى في الدالة [مثل متوسط دخل الفرد، الصادرات] فقد أثبتت أن العلاقة عكسية بين الدخل المحلي، ورأس المال الأجنبي حيث تعتبر هذه المتغيرات بدائل فيما بينها<sup>(٣)</sup>.

**ب- التضخم والادخار**

تثير هذه العلاقة جدلاً واسعاً في الفكر الاقتصادي نظراً لتعدد وتشعب آثار التضخم على الادخار على نحو يجعل هذه العلاقة غير محددة الاتجاه. فالتضخم بخفض القيمة الحقيقية للأصول السائلة، مما يؤدي إلى التحول عنها لشراء أصول عينية مما يعني انخفاض الادخار. كما أن التضخم يؤدي إلى عدم ثقة المستهلك في المستقبل فيجزم عن الاستهلاك الحالي مع زيادة مدخراته. بالإضافة إلى ذلك فإن انخفاض القيمة الحقيقية للأصول السائلة نتيجة التضخم يؤدي إلى انخفاض ثروة الأفراد مما يدفعهم إلى زيادة الادخار.

وفي الدول النامية فقد ثار جدل فكري أكثر حدة بين الاقتصاديين في العقدين الخامس والسادس من القرن العشرين حول العلاقة بين التضخم والادخار في هذه الدول، وكان بعض الاقتصاديين أمثال آرثر لوبس، هوجنز، وجيوفري ماينرد وغيرهم يرون أن بمقدور هذه الدول اللجوء إلى أسلوب التمويل التضخمي كسياسة ملائمة لتمويل رأس المال الثابت<sup>(٤)</sup>، وذلك عن طريق ما تخلفه هذه السياسة من ادخار إجباري طالما ستؤدي هذه السياسة إلى إعادة توزيع الدخل القومي لصالح الفئات ذوي الميل المتوسط والميل الحدي المرتفعين للدخل. فإذ أعادت هذه الفئات استثمار مدخراتها الزائدة، يكون التضخم قد ساهم في زيادة معدلات الادخار القومي، ومن ثم رفع معدلات الاستثمار حيث تعتمد فاعلية التضخم في إعادة توزيع الدخل لصالح الادخار القومي على ما يسمى بمعامل الأجور والأسعار. فإذا كانت قيمة هذا المعامل مرتفعة (أي أن درجة حساسية الأجور للتغير تبعاً للتغير في الأسعار قوية)، فإن الأسعار ترتفع بمعدلات كبيرة دون أن يصاحب ذلك ارتفاع يعتد به في معدل الادخار، ما لم ينخفض كل من الميل





أن يكون تحت سيطرة الحكومات لضمان تحول الفائض الأشطه الاقتصادية إلى استثمارات تكفل وضع الاقتصاد الوطني على مسيرة النمو المعتمد على الذات، وإلا ظلت هذه الدول على ما هي عليه. ويجب ألا يفهم مما سبق أننا نرى ضرورة تقليص التعامل مع العالم الخارجي، وإنما نقول بضرورة تعزيز التعاون واكتنامل العربي أولاً، وتعديل أسلوبنا في كيفية التعامل مع العالم الخارجي للتوجه نحو العلاقات المتكافئة، وهذا يتطلب ضرورة تعجيل عملية تغيير هيكل التجارة الخارجية، خاصة جانب الواردات بشكل يحقق الاحتياجات الأساسية مع خفض واردتنا من السلع الاستهلاكية.

### ج - سعر الفائدة والاخار

تستند سياسات التحرير المالي واستجابة الاذخار لزيادة أسعار الفائدة إلى تلك الدراسات التي أجريت في العقد السابع من القرن العشرين والتي تدخل في إطار البحث في العلاقة بين النمو المالي والتنمية الاقتصادية<sup>(١٢)</sup>. حيث أن الآليات التي تؤدي إلى زيادة الاذخار مع زيادة سعر الفائدة الحقيقي، فإنها تستند إلى افتراض التمويل الذاتي لاستثمارات الوحدات الاقتصادية، مع الافتراض زيادة عدم قابلية الاستثمار للتجزئة. لذا على المستثمر أن يوفر أمواله التي تحقق الحجم المطلوب للاستثمار. فارتفاع سعر الفائدة سيؤدي إلى ارتفاع العائد على هذه الأموال المستثمرة مما يخلق مزيد من الحوافز على الاستثمار، ومن ثم تحفيز الاذخار. وترى هذه الدراسات أن توفر المؤسسات التمويلية اللازمة للاستثمار اعتماداً على الأرباح المحتجزة في تحقيق الاذخار المطلوب، كما يؤدي ارتفاع سعر الفائدة إلى زيادة الحافز على إيداع هذه الأرباح في صورة ودائع بنكية للاستفادة بالعائد المرتفع عليها.

يفهم مما سبق افتراض وجود نوع من التكامل بين الأرصدة النقدية ورأس المال المعيني. أما عند الاعتماد على الوسطاء الماليين وليس التمويل الذاتي، فإن ارتفاع سعر الفائدة على الودائع سيؤدي إلى زيادة عرض المدخرات. كما أن هناك بعض الدراسات التي ترتبط بين مدى تطور الأسواق المالية وقيود السيولة، حيث يفترض أن انخفاض درجة تطور الأسواق المالية مما يؤدي إلى انخفاض قدرة العرد على الاقتراض من أجل الاستهلاك مما يزيد من حدة قيد السيولة لدى الفرد، وهذا يؤدي إلى انخفاض الاستهلاك، ومن ثم زيادة الاذخار، ومن ناحية أخرى يفترض أن النمو

المتوسط والميل الحدي لاستهلاك الفئات الغنية التي تدخر وتستثمر وارتفاع واضح في الميل الحدي والمتوسط لأصحاب حقوق التملك.

أما معارضو التمويل التضخمي فيرون أن الاستقرار النقدي من أهم عوامل تحقيق التنمية الاقتصادية المتوازنة. ويرون أن حجة أنصار التمويل التضخمي مشكوك فيها بسبب أن الزيادة التي تحدث في دخولهم تتجه إلى الاستهلاك غير الرشيد، لا نحو الاذخار<sup>(١٣)</sup>.

كما يرى المعارضون أن استمرار التضخم لفترة طويلة يؤثر سلباً على الاذخار الاختياري؛ لأنه يقلل من حجم الفائض الذي يدخره القطاع العائلي، كما يؤثر سلباً على الموازنة العامة للدولة<sup>(١٤)</sup>، حيث ترتفع تكلفة خدماتها ويزيد معدل إنفاقها بمسبة أكبر من معدل زيادة مواردها، مما يؤدي في التحليل النهائي إلى ظهور عجز في الموازنة العامة.

وبالتالي فإن حصة العامل من رأس المال تعتمد على مستوى الربح المتوقع من الاستثمار الأول (بافتراض إعادة استثمار هذه الأرباح). وقد تعرضت وجهة النظر هذه إلى العديد من الانتقادات؛ أهمها ما يخص الافتراض محدودة السياسة المالية في رفع معدلات الاذخار رغم فاعلية هذه السياسة في هذا المجال، وكذلك افتراضها بأن لكافة الرسائل تؤدي إلى رفع معدلات الربح ومن ثم معدلات الاذخار.

ونثبت تجارب الدول النامية في هذا المجال عدم صحة هذه الرؤية، كما أن وجهة النظر التي نفضل متوسط دخول منخفضة والحث على رفع معدلات الربح، بدعوى أنها تؤدي إلى رفع معدلات الاذخار، ومن ثم الاستثمار، فلم يثبت جدواها في الدول النامية التي تتميز طبقتها الرأسمالية بالضعف أولاً وتركز نشاطها في المجالات غير الإنتاجية، أو المجالات غير المؤثرة من الناحية للتنمية ثانياً واتساعها بالاحتياجات الاستهلاكية ثالثاً، مما حد بمعظم الاقتصاديين وصف هذه الطبقة بأنها أهم عوامل زيادة التخلف في الدول النامية نتيجة ارتباطها المشبوه بالسوق الرأسمالية العالمية.

وإذا اعتبرنا أن نجاح العملية للتنمية يعتمد على رفع إنتاجية القوى العاملة التي ارتفعت بفعل زيادة رأس المال المساهم في العملية الإنتاجية، فإن الفائض الناتج عن زيادة هذه الإنتاجية (الأرباح) يجب أن يؤول إلى الدول لضمان إعادة استثماره. لذا فإن تطبيق هذه المقترحات في الدول النامية يجب



ويرى البعض ضرورة أن يكون سعر الفائدة الحقيقي على الودائع الأجلة، بينما يرى البعض الآخر ضرورة أخذ الأسعار الحقيقية على كل الأصول المالية. بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام سعر فائدة حقيقي يتطلب أيضاً استخدام مؤشر دقيق للتضخم المتوقع. وهو بالطبع متغير غير واضح، ويتم تقديره بأساليب متعددة.

كما أن الأسلوب المستخدم في التقدير يؤثر هو الآخر على النتائج المستخلصة، فاستخدام علاقات في شكل دالة للادخار في عدة متغيرات مفسرة يتم اعتبارها متغيرات خارجية قد ينتج عنها التحيز أو عدم الاتساق، وذلك لأن بعض هذه المتغيرات قد تكون داخلية من ناحية الاقتصاد القياسي، مما يؤثر مشكلة تمييز المعادلات. كما يرى البعض أن عدم دقة النتائج قد تعزى أيضاً إلى أن تحليل أثر سعر الفائدة يتم إجراءه على الادخار الكلي، في حين أنه يجب التفريق بين الادخار المالي والعيني، حيث أن تأثير سعر الفائدة يختلف عن كل منهما، ويمكن أن يعوض بعضه البعض. إلا أن عدم توافر البيانات الملائمة تحول دون إمكانية التفريق بين هذه الأنواع من الادخار. كما يحاول البعض استخدام تقريب للادخار المالي الخاص بالتغير في إجمالي الأصول المالية المحسوبة من جانب الخصوم في حسابات الوحدة الاقتصادية، ومما لا شك فيه فإن مثل هذا التقريب، قد ينتج عنه أخطاء في القياس.

وعلى الرغم من هذه التحفظات يرى البعض أن التغير في سعر الفائدة يؤدي إلى تغيير هيكل الادخار في مصالح الادخار المالي، وأن ذلك قد يزيد الأموال المتاحة للاستثمار ويسرع بالنمو الاقتصادي<sup>(١٥)</sup>.

ومن الأساليب الأخرى التي افترضت لتقدير آثار التحرير المالي على الادخار وهيكل المدخرات والتكوين الرأسمالي أن تتم صياغة نموذج معادلات آنية للنمويل والنمو حيث يمكن بواسطة مثل هذا النموذج قياس الأثر الكلي المباشر وغير المباشر للمتغير الخارجي بافتراض ثبات الأشياء الأخرى وباستخدام طريقة المربعات البصري على مرحلتين. ومن ذلك قلنا نحفظ أيضاً على هذا المنهج على أساس أنه في بعض الحالات لا تحدد المدخرات الاستثمارات بشكل مشترك وفقاً لشروط سوق حرة. وقد أظهرت نتائج استخدام مثل هذا النموذج على عينة من الدول

المالي يخفف قيد السيولة ويؤدي إلى زيادة إمكانيات البيع بالأجل والاقتراض للوفاء بحاجة الاستهلاك مما يؤدي بالتالي إلى زيادة الاستهلاك ونقص الادخار<sup>(١٦)</sup>. وما سبق يعنى أن هذه الدراسات تفترض وجود علاقة عكسية بين درجة نمو الأسواق المالية وبين الادخار، ولدى سعر الفائدة لا يشكل المحدد الرئيسي للادخار المالي.

لقد مثلت هذه النظريات الأساس الذي قامت عليه سياسات التحرير للمتخذة في كثير من الدول النامية خاصة أمريكا واسيا، ومع ذلك فإن تجارب هذه الدول لم تؤكد هذه النظريات، فلم تزد فيها المدخرات مع ارتفاع سعر الفائدة. وقد بررت هذه النتائج العكسية بارتفاع تكلفة الاستثمار وارتفاع مستوى الأسعار بالإضافة إلى التأثير السلبي للسياسات النقدية الانكماشية على الاستثمار. وقد أظهرت نتائج تجارب هذه الدول أن التأثير الإيجابي للتحرير المالي ورفع سعر الفائدة على الادخار إنما يتوقف على توافر شروط أخرى مثل: ضرورة تكامل واتساق السياسات المالية والنقدية والتجارة الخارجية والإشراف على الأسواق المالية، وكذا ضرورة السيطرة على التضخم قبل البدء في التحرير المالي. وقد تم إجراء العديد من الدراسات في الدول النامية لاختبار الفرض الخاص باستجابة الادخار لسعر الفائدة. إلا أنها خرجت بنتائج متضاربة فلم تحسم صحة أو خطأ هذا الفرض.

ومما هو جدير بالذكر أن هناك بعض الاعتبارات الواجب أخذها في الاعتبار عند تقييم هذه الدراسات نظراً لما لها من تأثير مباشر على للنتائج منها:

- مشكلة نقص وعدم دقة البيانات.
- مشكلة المفاهيم بالنسبة للمتغيرات التي يجب إدخالها في الدالة التي تستخدم لصياغة علاقة الادخار بسعر الفائدة.
- ذلك أن اختيار هذه العلاقة يجب أن يرتبط بالادخار المحلي الخاص وليس الإجمالي. إلا أنه نظراً لمشكلة عدم توافر البيانات فقد استخدمت الكثير من الدراسات مفهوم الادخار المحلي الإجمالي، كما تم تقدير الادخار الخاص من خلال طرح الادخار الحكومي من الادخار المحلي الإجمالي. ومما لا شك فيه أن هذه الطريقة تتعرض للكثير من أخطاء القياس، ومن ثم إن تعطي تقديرات دقيقة عن الادخار الخاص كما يلقى للشكوك حول صحة النتائج المتحصلة عليها.

وبالنسبة لسعر الفائدة فيجب اختيار السعر المناسب،



النامية في أمريكا اللاتينية أن الطلب على الأصول المالية غير مرتب بالنسبة لتغيرات سعر الفائدة الحقيقي<sup>(١٦)</sup>. ويرى البعض أن الحصول على نتائج أكثر دقة يتطلب استخدام سلاسل زمنية أطول، وأن معامل سعر الفائدة الحقيقي في دالة الاندثار يتوقف على الفترة الزمنية. ولدى نماذج التي تتعرض للعلاقة بين سعر الفائدة والاندثار والاستثمار يجب أن تتضمن فترات إبطاء بسبب طبيعة عملية التكوين الرأسمالي من حيث امتدادها عبر عدة فترات زمنية<sup>(١٧)</sup>.

#### د- الضرائب والاندثار

يعد مستوى وهيكل الضرائب من أهم العوامل المحددة لمستوى الاندثار المحلي. وفي هذا المجال يتم اختيار تأثير زيادة الضرائب على مستوى الاندثار الكلي ومقارنة الميل الحدي للاندثار لكل من القطاعين الحكومي والخاص، ومن خلال إدخال متغير خاص بالضرائب ونسبتها إلى الدخل في دوال الاندثار والاستهلاك. وقد أظهرت الدراسات الخاصة باختيار هذه العلاقات في الدول النامية نتائج متضاربة، حيث أظهرت الدراسات الخاصة باختيار هذه العلاقات في الدول النامية نتائج متضاربة، حيث أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة موجبة بين نسبة الضرائب للدخل وبين مستوى الاندثار الكلي، والبعض الآخر أثبت أن هذه العلاقة عكسية وذلك بالنظر إلى أن الميل للاندثار في الحكومة أقل منه بالنسبة للقطاعين الخاص والمالي، والخاص، وأن زيادة الضرائب تؤدي إلى نقص الاندثار الخاص بنسبة أكبر من زيادة الاندثار الحكومي مما يؤدي إلى نقص الاندثار الكلي<sup>(١٨)</sup>.

#### هـ- العجز الحكومي والاندثار

هناك خلاف جوهري حول تأثير العجز المالي الحكومي على الاندثار الخاص. حيث يرى كينز أن تأثير هذا العجز موجب، وهي رؤية تتناقض تماماً مع الرأي النيوكلاسيكي (الأثر سلبي). أما الكلاسيك فيروا على لسان دافيد بيكرودو أن هذا الأثر متعادل، مما يعني أن هذا العجز يعوض من خلال زيادة مماثلة في الاندثار الخاص. ومما يؤكد هذا الخلاف تلك النتائج المتضاربة التي أظهرتها الدراسات التطبيقية الحديثة في الدول المتقدمة، كما أن غالبية هذه الدراسات قد ركزت على العجز المالي المؤقت وليس الدائم، كما لم تهتم بشكل كافٍ بمعالجة التوقعات، ومن ناحية أخرى فإن هذه

وهناك عديد من القيود والتعقيدات حول هذه الدراسات والتي ترجع في غالبها إلى مشكلات القياس والتقدير. ومما هو جدير بالذكر أن غالبية هذه الدراسات طبقت على عديد من دول أمريكا اللاتينية وآسيا، بينما ندر وجود مثل هذه الدراسات بالنسبة للدول الأفريقية ودول الشرق الأوسط، وربما يعزى ذلك إلى عدم توافر بيانات عن هذه الدول<sup>(١٩)</sup>.

وبالنسبة لأهم نتائج هذه الدراسات ومدى اتساقها مع النظريات المتاحة في هذا المجال، نجد أنها تؤكد الفرض الذي يرى وجود تأثير موجب معنوي للدخل على الاندثار، حيث أظهرت هذه الدراسات أن الميل الحدي للاستهلاك موجب وأقل من الواحد الصحيح، وبالنسبة للدراسات التي تميز بين الدخل الدائم والدخل المؤقت، وكان منها دراسة خاصة بدولة الإمارات، حيث قدمت الدراسة نموذجاً بفرق بين آثار كل من الدخل الدائم والدخل المؤقت، وذلك باستخدام ما يسمى بالنموذج المستقر للسلسلة الزمنية للدخل الشخصي المتاح، وباحتساب المكون المؤقت للدخل باعتباره تباين لوجاريتمي للدخل الشخصي المتاح عن الاتجاه الزمني الأسّي<sup>(٢٠)</sup>.

#### ثالثاً: عرض لبعض الدراسات السابقة لقياس دالة

##### الاندثار بالتطبيق على مصر

بدلت هذه الدراسات في الستينات من القرن العشرين، ومن أهم هذه الدراسات تلك التي قام بها كل من: بليت هانسن، ومابرو، والتي استخدمت بعض المؤشرات الإحصائية لتطور الاندثار وبعض متغيرات الدخل<sup>(٢١)</sup>. وذلك كما موضح في الجدول التالي الذي يعرض نتائج بعض من هذه الدراسات.



ملخص بنتائج أهم الدراسات التي حاولت قياس دالة الإخفاق في مصر.

الفترة ١٩٩٥ - ١٩٩٧

| أسلوب التقدير  | أهم النتائج   |   |             | أثر الدخل  | مفهوم الإخفاق   | الدراسة                 |
|--|---|---|-------------|--|---|-------------------------|
|  | متغيرات أخرى  | التضخم  | سعر الفائدة |  |   |                         |
| تحذار خطى ولو غاريتمى<br>لقيم على العلاقة الكينزية مع<br>استخدام متغير صوري ليعبر<br>عن حرب ١٩٦٧ بالنسبة<br>لتأثير الدخل.  | معونات وقروض<br>أجنبية أدخلت<br>على الدالة<br>للمتضمنة المتغير<br>م س = ٠.٩٠٦<br>ت = ٠.٩٠٦  |   |             | م م<br>ت = ٠.٨١<br>م ح = ٠.١٤٦<br>م ر = ١.١٧٩<br>م ح س = -٠.٣٤٨                            | الإخفاق<br>المحلى<br>الإجمالي<br>١٩٩٧                   | صقر أحمد<br>صقر (٢٢)    |
| تحذار خطى بسيط لقيم على<br>العلاقة الكينزية ودالة للفترة<br>٦٧-١٩٧٥ لتعكس آثار<br>الحرب  |   |   |             | م م<br>ت = ٠.٩٧<br>م ح = ٠.١٥<br>ت ص = ٠.٥٢<br>م ح ص = ٠.١٠٧                               | الإخفاق<br>المحلى<br>الإجمالي<br>١٩٨٩                   | عالية<br>المهدي (٢٣)    |
| ٧ دوال خطية ولو غاريتمية<br>الدخل متغير مفسر في كل<br>الدوال منفردا أو مع أحد<br>المتغيرات: مستوى الأسعار<br>سعر الفائدة تحويلات<br>العملين بالخارج  | تحويلات<br>المصريين<br>العملين في<br>الخارج. تضمنت<br>الدالة<br>للوغاريتمية التي<br>تضم الدخل<br>للتعبير عن أثر<br>المحاكاة معمل<br>للمتغير م م ت<br>٠.٩٤ = | م س   | م م         | م م<br>ت = ٠.٩٣ : ٠.٦٠<br>م ح = ٠.٣٨٦ : ٠.١٣٧<br>م ح = ٠.٢٥ : في حقة<br>إضافة سعر الفائدة. | الإخفاق<br>المحلى<br>الإجمالي<br>١٩٩١                   | أحمد عبد<br>الرحيم (٢٤) |
| تحذار متعدد خطى، دخل<br>دائم، دخل مؤقت، معدل<br>التضخم المتوقع، معدل<br>البطالة الحدار متعدد   | معدل البطالة<br>المعامل م س<br>معدل البطالة م<br>م معدل التباين<br>الدولي   | م م للتضخم<br>المتوقع                         |             | م م<br>ت = ٠.٨١<br>م ح غ = ٠.٢٣<br>م ح م = ٠.٩٣<br>م م                                     | نصيب الفرد<br>من الإخفاق<br>المحلى<br>الإجمالي<br>١٩٩٣  | هادى<br>المسيد (٢٥)     |
| لوغاريتمى الدخل المتاح،<br>للتضخم القبطى، التضخم<br>المتوقع، سعر الفائدة معدل<br>البطالة، معدل التبادل الدولي<br>متغير صوري فترة الإنتاج<br>تحذار متعدد لوغاريتمى<br>للدخل المتاح الحقيقي متغير<br>صوري نصيب الفرد من<br>الأرصدة النقدية | م م المتغير<br>الصوري: م س<br>نصيب الفرد من<br>الأرصدة النقدية<br>م م المتغير<br>الصوري: م س  | م م للتضخم<br>المتوقع م<br>م للتضخم<br>القبطى | م س         | ت: ٠.٩٧<br>ر = ١.٩٥<br>م م<br>ت = ٠.٧٤<br>م ي = ٢.٥٧                                       | الحقيقي<br>نصيب الفرد<br>من الإخفاق<br>الخاص<br>الحقيقي |                         |

|  |   |   |                    |                              |   |   |
|--|---|---|--------------------|------------------------------|---|---|
| عبد الحميد<br>نوار <sup>(٢٦)</sup><br>١٩٩٥ | نسب الفرد<br>من الاضرار<br>العقلي<br>الحقيقي  | م ر = ١<br>ت = ٠,٩٨ - السلسلة<br>الزمنية غير مستقرة<br>ومتكاملة من الدرجة<br>الأولى في الأجل القصير<br>ت = ٠,٩٤ : ٠,٩٨<br>حساسية عالية لفترة<br>التصحیح سنة واحدة | في الأجل<br>الطويل | في الأجل<br>الطويل           | الاضرار الحكومي<br>م م غ<br>الإطلاق الحكومي<br>على الصحة<br>والتعليم : تأثيره<br>على الاستهلاك<br>موجب وغير<br>معنوي ولا يمكن<br>تحديد تأثيره على<br>الاضرار من نفس<br>الدالة. سعر<br>الضرر = م س<br>العلة الحكومية<br>م غ م س  | القلبية المشتركة للاستمرار<br>لتفسير الاستهلاك الفردي<br>الحقيقي بدقة في: متوسط<br>دخل الفرد للمتاح الحقيقي،<br>نسب الفرد من الاضرار<br>الحكومي، نسب الفرد من<br>الإطلاق الحكومي على الصحة<br>والتعليم سعر الفائدة الحقيقي،<br>سعر صرف الحقيقي، معدل<br>التضخم، الصلة الحكومية<br>يستخدم نتائج دالة الاستهلاك<br>في تحليل الاضرار العقلي وفرد<br>علاقة الاستهلاك (الاضرار)<br>بالعوامل المفسرة في كل من<br>الأجل الطويل والقصير<br>والفترة الزمنية اللازمة<br>للتصحیح في اتجاه التوازن<br>طويل الأجل.   |
| منال محمد<br>متولي <sup>(٢٧)</sup><br>١٩٩٥ | الاضرار<br>العقلي<br>الحقيقي<br>اضرار قطاع<br>الأعمال<br>الخاص<br>اضرار قطاع<br>الأعمال العام | م م<br>ت = ٠,٩٥<br>م ر = ٠,٨٦   | م غ م              | القطعي م م<br>المتوقع م<br>س | نسبة الإعاقة: م<br>س البطالة: م<br>س<br>ص م س : ع م س<br>مدى انتشار<br>الوحدات<br>المعرفية: م م<br>الاضرار العقلي: م<br>م<br>الأرباح الموزعة:<br>م غ م س<br>اتجاه الدورة<br>الاقتصادية م م<br>المع النسبي<br>لرأس المال م غ م<br>س<br>م أ م العامل في<br>القطاع الخاص<br>ت = ٠,٧٦<br>الرقم القياسي<br>لأسعار منتجات<br>القطاع العام م م<br>السعر النسبي<br>لرأس المال م م | نموذج آني (٦ معادلات<br>هيكلي) لتفسير سلوك كل من<br>الاضرار والاستثمار العام<br>والخاص: ويستخدم المربعات<br>الصغرى العادية وعلى<br>مرحلتين ودالة في: الدخل<br>المتاح، سعر الفائدة، التضخم<br>القطعي والمتوقع، نسبة<br>الإعاقة، البطالة، الضرائب<br>لن، مدى انتشار وحدات<br>الجهاز المصرفي<br>- دالة في الاضرار العقلي،<br>الأرباح الموزعة، اتجاه<br>الدورة الاقتصادية، السعر<br>النسبي لرأس المال، متوسط<br>أجر العامل في القطاع<br>الخاص.<br>- دالة لوجريتمية في: الرقم<br>القياسي لأسعار منتجات<br>القطاع، السعر النسبي لرأس<br>المال، متوسط أجر العامل في<br>القطاع العام. |

| الإخبار<br>الحكومي | النتائج القومية الحقيقية:<br>م م<br>م ر = ٠,٠٥<br>ت = ٠,٦٧ | م س | متوسط أجر<br>العمل في القطاع<br>العلم: م س<br>ف = ٠,٧١<br>الإتفاق الحكومي<br>م م س<br>الإخبار الأجنبي<br>م م س<br>أرباح قطاع<br>الأعمال العام م م | دالة لوجارتمية في : الإتفاق<br>الحكومي، الإخبار الأجنبي،<br>أرباح قطاع الأعمال، معدل<br>النتائج القومية الحقيقية، معدل<br>التضخم. |
|--------------------|--|-----|---|---|
|--------------------|--|-----|---|---|

حيث

م م : معنوي موجب، م س : معنوي سالب، غ م : غير معنوي موجب، غ م س : غير معنوي سالب.  
م ح : الميل الحدي للإخبار من الدخل، م ح د د : الميل الحدي من الدخل الدائم، م ح د م : الميل الحد من الدخل المؤقت.  
م ح ص : الميل الحدي للإخبار من الدخل في حالة وجود متغير صوري، م ر : المرونة الداخلية، ت : معامل التحديد.  
ت ص : معامل التحديد في حالة استخدام متغير صوري.

- أثر التضخم الفعلي ظهر معنوي سالب في ثلاث دراسات من أربع.
- أثر التضخم للعل ظهر معنوي موجب في دراسة واحدة.
- اختلفت الدراسات اللتان تميزان بين التضخم المتوقع والفعلي في اتجاه تأثير التضخم المتوقع، فهو معنوي في الحالتين ولكنه موجب في واحدة وسالب في الأخرى.
- معدل البطالة معنوي سالب في الدراستين اللتين عالجناه.
- المعاملة الحكومية كانت ذات أثر سالب وغير معنوي في الدراسة الوحيدة التي تناولتها.
- الإخبار الأجنبي (درستان) وجاء معنوي سالب في دراسة، وغير معنوي سالب في الأخرى.
- تنوعت للمتغيرات الأخرى التي ظهرت في بعض الدراسات المعروضة مثل:
  - معدل التبادل الدولي.
  - تحويلات المصريين للعاملين في الخارج.
  - متوسط الأجر.
  - الإتفاق الحكومي.
  - سعر الصرف.
  - مدى انتشار وحدات الجهاز المصرفي.
- ونلاحظ أن غالبية الدراسات قد ركزت على الإخبار المحلي الإجمالي، بينما ركزت دراسة واحدة فقط على الإخبار المالتي، ودراسة واحدة تناولت بالتفصيل كل المكونات القطاعية للإخبار الكلي.

نلاحظ مما سبق ضلالة عدد الدراسات في هذا المجال في مصر، وقد يعزى ذلك مشكلة نقص البيانات، مع عدم شيوع استخدام الأحياليب الكمية بصفة عامة في الدراسات الاقتصادية، كما نلاحظ أن معظم هذه الدراسات قد ركزت على متغير الدخل خاصة تلك الدراسات القديمة نسبياً.

- قد أظهرت كل الدراسات أن أثر الدخل معنوي موجب لياً كانت مفاهيم الدخل والإخبار المستخدمة.

- اركزت الدراسات القديمة نسبياً على دالة الإخبار الكينزية، بينما اعتمدت الدراسات الحديثة نسبياً على فروض نظريات الدخل الدائم، ودورة الحياة في بناء دالة الإخبار.

- بينت إحدى الدراسات أن الميل الحدي للإخبار من الدخل المؤقت أكبر من الميل الحدي للإخبار من الدخل الدائم، وهذا يتفق مع فروض النظرية (دراسة هدى السيد ١٩٩٩-١٩٩٠) التي ترى أن الميل الحدي للإخبار من الدخل المؤقت أكبر من الميل الحدي للإخبار من الدخل الدائم، وهي نتيجة تتسق مع الفروض النظرية.

- أن كلاً من سعر الفائدة ومعدل التضخم من أكثر للمتغيرات بعد الدخل التي تستخدم في تفسير الإخبار في الدراسات المعروضة حيث نجد أن:

- سعر الفائدة ظهر موجباً في دراستين من أربع دراسات.
- سعر الفائدة ظهر غير معنوي موجب في دراسة واحدة.
- سعر الفائدة ظهر معنوي سالب في دراسة واحدة.



ومما سبق يمكننا القول أن نتائج الدراسات الخاصة بمصر تتفق ونتائج الدراسات السابقة التي طبقت على الدول النامية.

#### رابعاً: مؤشرات السلوك الاجتماعي للاذخار

لبيان الشكل العام للاقتصاد القومي في أي مجتمع، يوصي الخبراء بدراسة سلوك المدخرات الكلية وسلوك تغييرها خلال الزمن، لذا نفضل أن نركز تحليلنا في هذه الدراسة على ثلاثة مؤشرات هي:

١- مؤشر فجوة الاذخار - الاستثمار.

٢- مؤشر العلاقة بين معدلات الاذخار المحلية والقومية.

٣- معدلات الاذخار في الدول النامية.

#### ١- مؤشر فجوة الاذخار - الاستثمار \*

يستخدم هذا المؤشر في مجال تحليل عناصر السلوك الكلي للاقتصاديات في الدول النامية، وذلك بسبب إمكانية اتخاذه كمقياس هام يدخل في تركيبة ما يعرف بنموذج الفجوتين المستخدم في التحليل الاقتصادي لمشكلات الدول النامية.

إن فجوة الاذخار - الاستثمار تؤدي إلى حدوث تغييرات في مستوى توازن الناتج القومي الصافي، وهذا التناقض قد يعزى إلى أن توافع الاستثمار والاذخار مختلفة، ويمكن معالجته بالتمييز بين الاذخار المخطط وبين الاستثمار المخطط (ليس من الضروري تساويهما)، وبين الاذخار الفعلي والاستثمار الفعلي (بحكم التعريف يجب أن يتساويا). ولتمييز بين الاذخار والاستثمار المخططين وبين الاذخار والاستثمار يكتب أهمية خاصة في تحقيق مستوى التوازن في صافي الناتج القومي.

ولبيان فكرة هذا المؤشر في توضيح التباين في تطوره فيما بين الدول العربية، لجأ الباحث في تحليله إلى التمييز بين نوعين من الدول العربية، الأول هو مجموعة الدول البترولية، والثاني هو مجموعة الدول غير البترولية. وذلك بسبب اختلاف كل من السلوك الادخاري والسلوك الاستثماري فيما بين هذين النوعين من الدول العربية.

وقد ركزنا في هذه الدراسة على الدول العربية التي لم يكن توفير بيانات عنها في مجالي الاذخار والاستثمار، حيث تبين أن الدول العربية البترولية قد انضمت بزيادة مدخراتها

القومية عن حاجاتها الاستثمارية (فيما عدا دولة الجزائر) خلال العقدين السلاسل والسابع من القرن العشرين، بينما اختلف هذا الوضع تماماً في العقدين الثامن والتاسع من القرن العشرين، حيث تبين تدهور حجم المدخرات القومية في هذه الدول، مما استلزمها تبني سياسات انكماشية في مختلف الأنشطة الاقتصادية. أما بالنسبة للدول العربية غير البترولية فهي تعاني من عجز حاد في مواردها المالية (المدخرات) اللازمة لتحويل خططها الاستثمارية، الأمر الذي دفعها إلى الاقتراض الخارجي، كما لجأت بعض هذه الدول إلى صندوق النقد الدولي الذي لبي احتياجاتها المالية بشرط تعهدا بالقيام بإصلاحات هيكلية في اقتصادها القومي.

إن الدول العربية البترولية قد عانت ما يمكن تسميته بعقدة الثروة، ذلك لأن قدرتها على الاستثمار أقل من قدرتها على الاذخار، بينما تعاني الدول العربية غير البترولية في المقابل بما يمكن تسميته بعقدة الفقر، حيث أن قدرتها على الاذخار أقل من قدرتها على الاستثمار. وما سبق قد يشير إلى أن عملية التنمية الاقتصادية في مجموعة الدول البترولية لم تواجه بما يسمى بالفجوتين (الاذخار والموارد المالية)، بينما تواجه المجموعة الأخرى قيود الفجوتين بسبب عجز مواردها المالية ونذرة مواردها الطبيعية.

وقد استمر الوضع السابق في الدول العربية البترولية حتى أواخر العقد الثامن، حيث تبدل الوضع بعد ذلك، حيث بدأت تعاني من عجز مستمر في ميزانياتها، ومما زاد الأمر تدهورا انخفاض أسعار البترول، حيث وصل سعر البرميل في نوفمبر ١٩٩٨م إلى ٩,٨ دولار. مما استلزم ضرورة إعادة نظر هذه الدول إلى الاقتراض الخارجي<sup>(٢٨)</sup>. وما نريد التركيز عليه هنا هو أنه لا يجب الاعتماد بدرجة كبيرة على العالم الخارجي في تمويل التراكم الرأسمالي في عملية التنمية. فالتحليل والتجارب السابقة تثبت يوماً بعد يوم أن الاعتماد على الخارج بصفة مستمرة وإلى زيادة درجة تبعية هذه الدول للخارج مما يصل بالتنمية في النهاية إلى طريق مسدود. وبدراسة تطور فجوة الاذخار - الاستثمار في مجموعة الدول البترولية خلال العقود الأربعة الماضية، ويمكن تقسيم الدول العربية البترولية، إلى ثلاث مجموعات على النحو التالي.

#### أ- المجموعة الأولى (السعودية، الكويت)

تحول وضعهما من الوضع فائض ضخم من المدخرات

\* تحقن نقمة أكثر تصب فجوة الاذخار - الاستثمار لأغراض التحليل والتقييم على لها تمثل نسبة الاذخار القومي إلى الناتج القومي الإجمالي مقسوماً على نسبة تكوين الرأسمالي، الناتج القومي الإجمالي.



كان عليه عام ١٩٧٥م، وقد أمكن رصد درجة تغطية المدخرات القومية لهذه المجموعة لإنفاقها الاستثماري، كما هو موضح بالجدول (١) التالي:

جدول (١)

درجة تغطية المدخرات القومية للإنفاق الاستثماري في دول المجموعة الأولى

| السنة    | ١٩٦٠ | ٦٥  | ٧٠  | ٧٥  | ١٩٨٧ | ٨٠  | ٨٥  | ٩٠  | ٩٢  | ٩٤  | ٩٦  | ١٩٩٦ |
|----------|------|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| الدولة   | ٢    | ٢.٩ | ١.٥ | ٥.٨ | ٢.٩  | ٢.٣ | ١.٥ | ١.٥ | ٢.٣ | ٢.٥ | ٢.٧ | ٢.٨  |
| السعودية | ٢.٣  | ٢.٥ | ٣   | ٨.٦ | ٢.٧  | ٢.٣ | ٢.٥ | ٤.٨ | ٥.٦ | ٤.٩ | ٤.٣ | ٣.٧  |
| الكويت   |      |     |     |     |      |     |     |     |     |     |     |      |

المصدر: M.N. yearbook of National Accounts statistics 1982-1999.

### ب- المجموعة الثانية (العراق، ليبيا، عمان)

الأمريكي / البريطاني المرتقب، فقد تم استبعاده منذ غزوه الفائل لدولة الكويت عام ١٩٩١، وبالنسبة للجمهورية الليبية، فهي تعاني من مشكلات في السيولة النقدية بسبب اعتمادها على البترول كأكبر مصدر مالي لها، في حين بدأت عمان في الاهتمام بقطاعات الزراعة والسياحة، ويمكن أن تتبع درجة تغطية الادخار القومي لاستثماراتها للتنمية لهذه المجموعة من الدول خلال الجدول (٢) التالي:

جدول (٢)

درجة تغطية المدخرات القومية للإنفاق الاستثماري في دول المجموعة الثانية

| السنة  | ١٩٦٠ | ٦٥  | ٧٠  | ٧٥   | ١٩٧٨ | ٨٠  | ٨٥   | ١٩٩٠ | ٩٢  | ٩٤  | ٩٦  | ١٩٩٩ |
|--------|------|-----|-----|------|------|-----|------|------|-----|-----|-----|------|
| الدولة | ٠.٩  | ١.٠ | ١.٢ | ١.٢  | ٢.١  | ١.٦ | ١.٥  | -    | -   | -   | -   | -    |
| العراق | ٠.٥  | ١.٢ | ١.٨ | ٠.٨٥ | ١.٥  | ٤.٧ | ١.٢  | ١.٧  | ٢.٢ | ١.١ | ١.٥ | ١.٩  |
| ليبيا  | -    | ١.٥ | ٣.٦ | ١.٣  | ١.٠  | ١.٣ | ٠.٩٣ | ١.٦  | ٢.٣ | ١.٧ | ١.٦ | ١.٤  |
| عمان   |      |     |     |      |      |     |      |      |     |     |     |      |

المصدر: M.N. yearbook of National Accounts statistics 1982-1999.

### ج- المجموعة الثالثة (الجزائر)

في مجال فجوة الادخار الجزيرية، حيث أن استمرار السياسات الاقتصادية الجزائرية على هذا المنوال قد يؤدي في التحليل النهائي إلى التقلب على هذه لفجوة. أما عن أسباب هذا الوضع الاقتصادي السيئ، فقد يعزى إلى الأوضاع الاجتماعية والسياسية المتردية. وبين الجدول (٣) التالي تطور عملية تغطية الادخار القومي للإنفاق الاستثماري في الجزائر.

وتعكس دولة الجزائر التي تعاني من قصور حاد ومزمع في مدخراتها القومية. ومع هذا الوضع السيئ لدولة الجزائر؛ إلا أنها قد نجحت في زيادة دخلها القومي، مما قد يبنى لجوؤها إلى الاقتراض الخارجي، مع استخدام هذه القروض في مشروعات إنتاجية منتجة، مما أدى إلى التخفيف من حدة هذا الوضع السيئ



جدول (٣)

درجة تغطية المدخرات القومية للإهلاك الاستثماري في دول المجموعة الثالثة

| السنة   | ١٩٦٠ | ٦٥  | ٧٠  | ٧٥   | ٧٦   | ٧٨   | ١٩٨٠ | ٨٥   | ١٩٩٠ | ٩٤   | ٩٦   | ١٩٩٩ |
|---------|------|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| الدولة  | ٠,٩  | ٠,٩ | ٠,٨ | ٠,٧٧ | ٠,٨٧ | ٠,٧٤ | ٠,٦٨ | ٠,١١ | ٠,٩١ | ٠,٩٢ | ٠,٨٨ | ٠,٨٤ |
| الجزائر |      |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

المصدر: M.N. yearbook of National Accounts statistics 1982-1999.

ويتضح لنا من دراسة الجدول (٣) السابق أن دولة  
الجزائر تعاني من عجز دائم منذ بداية العقد السادس.  
الجدول (٤) التالي:  
وبتحليل سلوك فجوة الادخار - الاستثمار لدى دول العينة،

جدول (٤)

سلوك فجوة الادخار - الاستثمار لدول العينة

| التصنيف   | الدولة | الستينات | السبعينات | الثمانينات | التسعينات |      |      |      |      |      |      |      |
|---|--------|----------|-----------|------------|-----------|------|------|------|------|------|------|------|
| المجموعة الأولى                                     | ١٩٦٠   | ٦٥       | ١٩٧٠      | ١٩٧٥       | ٨٧        | ١٩٨٠ | ٨٥   | ١٩٩٠ | ٩٢   | ٩٤   | ٩٦   | ١٩٩٩ |
| تحسن نسبي واستقرار في تطور فجوة الادخار - الاستثمار | ٠,٦    | ٠,٨      | ٠,٧       | ١,٢        | ١,١       | ٠,٩٩ | ٠,٦٢ | ٠,٩٩ | ١,٣  | ٠,٢  | ٠,٦  | ١,٢  |
| الأردن  |        |          |           |            |           |      |      |      |      |      |      |      |
| تونس  | ٠,٥    | ٠,٤٥     | ٠,٧       | ٠,٩٧       | ٠,٧٣      | ٠,٦٦ | ٠,٧٠ | ٠,٨٧ | ٠,٨٨ | ٠,٧٦ | ٠,٨١ | ٠,٩٣ |
| المجموعة الثانية                                    | ١٩٦٠   | ٦٥       | ١٩٧٠      | ١٩٧٥       | ٨٧        | ١٩٨٠ | ٨٥   | ١٩٩٠ | ٩٢   | ٩٤   | ٩٦   | ١٩٩٩ |
| تدهور مستمر في درجة تغطية المدخرات للاستثمارات      | ٠,٩    | ٠,٨      | ٠,٩٥      | ٠,٦        | ٠,٩٦      | ٠,٩٦ | ٠,٩٠ | ٠,٧٥ | ٠,٩٦ | ٠,٥٧ | ٠,٥٣ | ٠,٤٨ |
| مصر   |        |          |           |            |           |      |      |      |      |      |      |      |
| المغرب  | ١,٣    | ١,١      | ٠,٨       | ٠,٧        | ٠,٥٠      | ٠,٤٨ | ٠,٦٠ | ٠,٦١ | ٠,٦٥ | ٠,٤٦ | ٠,٥١ | ٠,٤٦ |
| السودان   | ٠,٩٨   | ٠,٦      | ٠,٧       | ٠,٤        | ٠,٥٤      | ٠,٦٠ | ٠,٤١ | ٠,٤٠ | ٠,٣١ | ٠,٢١ | ٠,١٦ | ٠,١٠ |
| المجموعة الثالثة                                    | ١٩٦٠   | ٦٥       | ١٩٧٠      | ١٩٧٥       | ٨٧        | ١٩٨٠ | ٨٥   | ١٩٩٠ | ٩٢   | ٩٤   | ٩٦   | ١٩٩٩ |
| تقلب شديد وتحسن نسبي في تطور مؤشر فجوة الاستثمار    | ٠,٥    | ١,٠      | ٠,٨       | ٠,٩        | ٠,٦٨      | ٠,٨٧ | ٠,٨٢ | ١,٠  | ٠,٨٧ | ٠,١٦ | ٠,٦٩ | ٠,٥٤ |
| سوريا   |        |          |           |            |           |      |      |      |      |      |      |      |

المصدر: M.N. yearbook of National Accounts statistics 1982-1999.

وبتحليل بيانات الجدول (٤) يتبين لنا أن:  
المجموعة الأولى:  
- تتميز بتحسين سلوك مؤشر فجوة الادخار - الاستثمار،  
فبالنسبة للأردن، فقد تميزت فترة السبعينات بتحسين درجة  
تغطية الادخار القومي الأجنبي لاستثماراته إذا ما قورنت

بفترة الستينات، أما فترة السبعينات فقد شهدت تدهورا في  
هذا المؤشر، باستثناء عام ١٩٩٢، حيث تميز بوجود  
فائض في الادخار القومي الأجنبي.  
- أما تونس فقد فشلت المدخرات القومية في تغطية استثمارات  
الدولة خلال الفترة قيد الدراسة، وكانت أعلى تغطية في  
عام ١٩٧٥، حيث بلغت درجة التغطية ٠,٩٧ من الفجوة.



## المجموعة الثانية:

شهدت هذه المجموعة تدهوراً ملحوظاً في تغطية الادخار القومي للاستثمارات منذ العقد السادس حتى نهاية العقد التاسع من القرن العشرين، فقد وصلت هذه الدرجة إلى أسوأ مستوى لها في دولة السودان خلال الفترة (٨٥ - ١٩٩٩) حيث انخفضت إلى الخسر، أما عن المغرب فكانت هي الدولة الوحيدة التي نجحت في أن تغطي استثماراتها بالتمويل الذاتي من خلال الادخار القومي خلال النصف الأول من العقد السادس من القرن العشرين. أما بقية الفترة الزمنية قيد الدراسة فقد شهدت تدهوراً في هذا المؤشر شأنها في ذلك شأن بقية هذه الدول.

أما مصر فقد تميزت بوضع أفضل نسبياً مقارنة بباقي دول المجموعة في غالبية سنوات فترة الدراسة فيما عدا عام ١٩٧٥، على الرغم من تدهور التغطية خلال العقد التاسع.

## المجموعة الثالثة:

وتشملها دولة سوريا، فقد اتسم سلوك هذا المؤشر فيها بتحسن نسبي خلال هذه الفترة قيد الدراسة، فبينما نجد أن مدخراتها القومية قد غطت استثماراتها في عامي ١٩٦٥، ١٩٩٠م. فقد عانى الاقتصاد السوري من قصور حاد في درجة تغطية الاستثمارات خلال باقي سنوات الفترة الزمنية قيد الدراسة.

ونتيجة لتدني حجم الادخار القومي في الدول العربية غير البترولية، أن زادت مشكلات التنمية الاقتصادية في هذه الدول، خاصة خلال فترة الركود الاقتصادية الذي ساد العالم خلال العقد التاسع من القرن العشرين وانعكاساتها على هذه الدول، بالإضافة إلى تدني تجاري (إعادة التصدير). كما كان لاستخدام هذه الدول لأنماط استهلاكية غربية وأمريكية أثره في إحداث مزيد من الخفض في الادخار القومي لهذه الدول<sup>(٣٩)</sup>.

ومما هو جدير بالذكر أن التقلبات في حجم فجوة الادخار - الاستثمار لا تعكس بالضرورة التغيرات في الطاقة الادخارية لهذه الدول بقدر ما تعكس التقلبات التي تطرأ على إجمالي الاستثمارات المخصصة بواسطة الدولة. فالدول العربية البترولية القادرة على تغطية استثماراتها من مدخراتها القومية، إلا أن الطاقة الاستيعابية هي المؤثر في هذا المجال. وبالتالي فإن الادخار قد لا يعبر سوى عن نوع من الاستثمارات غير المنتجة في هذه الدول، وإن كان هذا

الوضع قد اختلف في التسعينات من القرن الماضي، حيث تدنى مستوى النشاط الاقتصادي العام في دول مجلس التعاون الخليجي خلال العقد الماضي بسبب الأوضاع غير المستقرة التي تمر بها المنطقة العربية (والتي ما زالت مستمرة حتى وقت إعداد هذه الدراسة). والتي أثرت - وما زالت - على حجم الادخار اللازم لتغطية الاستثمارات التنموية. وهذا ما دفع هذه الدول إلى إعادة جهود التنمية الاقتصادية فيها وتركيزها على القطاع الخاص ليساهم بدور أكبر في عملية التنمية الاقتصادية.

ومما يؤكد هذه المقولة نظى السعودية عن العديد من الشركات التي يديرها القطاع الحكومي وذلك بهدف دعم القطاعات الإنتاجية في ضوء المتغيرات الناجمة عن انخفاض أسعار النفط<sup>(٤٠)</sup>. فقد أصبح الاستثمار بغوف حجم الادخار مما أدى إلى ظهور عجز تم تغطيته بالسحب من احتياطياتها في الخارج، وكذا اللجوء للاقتراض من الخارج، بالإضافة إلى تلك السياسات الانكماشية التي صاحبت هذه الإجراءات في جميع أوجه الإنفاق<sup>(٤١)</sup>. وقد بدأت هذه الدول تفكر جدياً في استغلال مواردها الطبيعية واتخاذ سلسلة من الإجراءات التي تحد من مظاهر الإسراف وترشيد الإنفاق.

## ٢- المؤشر الثاني: مؤشر العلاقة بين معدلات

## الإدخار المحلي والقومي

بدراسة وتحليل الشكل العام لمعاملات التنمية الاقتصادية في الدول العربية، نفصل أن نركز على كل من المعدلات المتوسطة للإدخار المحلي والمعدلات المتوسطة للإدخار القومي لهذه الدولة (بترولية وغير بترولية). كما يلزم التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من الادخار المحلي والادخار القومي في هذه الدول خاصة في الدول العربية المصدرة للصالة والتي منها جمهورية مصر العربية. ويوضح الجدول (٥) التالي تطور العلاقة بين هذين النوعين من الادخار خلال العتدين الثامن والتاسع من القرن العشرين.

جدول (٥)

تطور العلاقة بين المعدلات والمتوسطة للاذخار المحلي والقومي في الدول العربية ١٩٩٦-١٩٨٠

| الدول                       | ١٩٩٠   |  | ١٩٩٤   |  | ١٩٩٦   |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|
|                             | معدل<br>الاذخار<br>المحلي<br>الإجمالي<br>(١) | معدل<br>الاذخار<br>القومي<br>الإجمالي<br>(٢) | معدل<br>الاذخار<br>المحلي<br>الإجمالي<br>(٢) | معدل<br>الاذخار<br>القومي<br>الإجمالي<br>(٢) | معدل<br>الاذخار<br>المحلي<br>الإجمالي<br>(١) | معدل<br>الاذخار<br>القومي<br>الإجمالي<br>(٢) |
|                             | %  | %  | %  | %  | %  | %  |
| الدول العربية البترولية     |  |  |  |  |  |  |
| الجزائر                     | ١٥   | ٢٧,١   | ٤٥   | ٤١,٦   | ٣٩   | ٧٢   |
| العراق                      | ٣٤   | ١٨,١   | -  | ٤٥,٤   | -  | -  |
| السعودية                    | ٥٧,٦   | ٣٣,٧   | ٧٧   | ٧٧,٢   | ٦٢   | ٦٧,٤   |
| ليبيا                       | ١٨,٤   | ١٩,٢   | ٣٦   | ٢٧,٢   | ٣١   | ٣٧,٣   |
| الكويت                      | ٦١   | ٤٣,٧   | ٦٦   | ٦٢,٧   | ٥٣   | ٥٦,٤   |
| الدول العربية غير البترولية |  |  |  |  |  |  |
| اليمن                       | -  | -  | -  | ٣٨   | ٤٤   | ٠,٨٧   |
| مصر                         | ١٢   | ١٢   | ١,٠  | ١٦,١   | ١٨   | ٠,٧٥   |
| السودان                     | ٩  | ١,٠٩   | -  | ٠,٨  | ٧٢   | ١,١  |
| المغرب                      | ١٢   | ١٣,٥   | ٧  | ١٧,٥   | ٠,٤  | ١١,٩   |
| الأردن                      | (١٨)   | ١٠,٥   | تحول المعز<br>إلى قلض                        | ٢٧,٩   | ١٦   | ٢٠,٧   |
| سوريا                       | ٦,١  | ٨,٣  | ٠,٧٤   | ١٧,٢   | ٠,٥٨   | ١٦,٢   |
| تونس                        | ٨  | ١٢   | ٠,٦٧   | ٢٥,٦   | ١,٠٢   | ٤٥   |
| لبنان                       | ٥  | ٩,٩  | ٠,٥١   | ٢٦,٠   | ١٦   | ٢١,٥   |
| الصومال                     | -  | ٧,٢  | ٠,٤٧   | ٦,١  | ٠,٤٣   | ١١,٤   |
| اليمن..                     | -  | -  | ١,٠  | (٢١)   | -  | -  |

$$\text{معدل الاذخار الإجمالي} = \frac{GDS}{GDP} \quad \text{معدل الاذخار القومي} = \frac{GNS}{GNP}$$

المصدر:

- المعدلات المرتبطة للاذخار المحلي (١٩٨٠ - ١٩٩٧) استخرجت من

World development indicators (the world bank, Jun 1998)

- المعدلات المتوسطة للاذخار القومي (١٩٨٠ - ١٩٩٧) تم الحصول عليها من المصادر الوطنية والدولية.

ليبيا، وقد يمرى هذا إلى تصرف جزء كبير من الاذخار المحلي الإجمالي الناتج عن تحويلات الشركات البترولية للخارج. أما في حالة الجزائر كان الوضع مختلفا، حيث زادت المنخرات للقومية عن المنخرات المحلية، وربما

فبالنسبة للدول العربية البترولية، يتضح أن النمط السابق لطبيعة هذه العلاقة بشكل عام خلال عام ١٩٨٠ كلفت كما يلي:  
- زيادة الاذخار المحلي زيادة كبيرة عن الاذخار القومي في مجموعة هذه الدول فيما عدا الجزائر، وبدرجة أقل في



وعلى الرغم من أهمية هذا المؤشر ودلالة سلوكه في توضيح معالم الصورة الاقتصادية الكلية للدولة، إلا أن المعنى الذي يطوي عليه لا يعكس بالضرورة تقلبات حجم الاندثار المحلي بالنسبة لحجم الاندثار القومي. إضافة إلى تجاهله أيضاً للتقلبات الناجمة في حجم الناتج القومي الإجمالي إلى الناتج المحلي الإجمالي<sup>(٢)</sup>، أما المؤشر الذي يعكس فعلاً برأي العديد من الاقتصاديين، مقدار الجهد الإندثاري للمجتمع وتطوره عبر الزمن يتمثل بملوك المعدلات الحديثة للاندثار وانعكاس ذلك على الاقتصاد المحلي. إلا أن عدم توفر بيانات تفصيلية وشاملة للدول العربية قيد الدراسة تجعل من الصعوبة بمكان اتخاذ مثل هذا المؤشر محوراً في دراستنا أسوة بغيره من المؤشرات السابقة - ليمت تطبيقه وبيان آثاره على تلك الدول.

### ٣- المؤشر الثالث: معدلات الإندثار في مجموعات الدول النامية

يوضح الجدول (٦) التالي أهمية الإندثار المحلي في الدول النامية وذلك لارتباط الإندثار المحلي بالناتج المحلي.

\* يمثل هذا المؤشر بالصيغة التالية =

$$\frac{\text{المنحدرات المحلية الإجمالية}}{\text{المنحدرات القومية الإجمالية}} \times \frac{\text{الناتج القومي المحلي}}{\text{الناتج المحلي الإجمالي}}$$

#### جدول (٦)

معدلات الإندثار في مجموعات الدول النامية وعلاقتها بمتوسط دخل الفرد

| المنطقة          | السنوات | ١٩٩٥-٨٠ | ١٩٩٥-٨٠ | ١٩٩١-٨٦ | ١٩٩١ | ١٩٩٢ | ١٩٩٣ | %    | %    | %    | %    | متوسط دخل الفرد \$١٩٩٥ |
|------------------|---------|---------|---------|---------|------|------|------|------|------|------|------|------------------------|
| الدول النامية    | ١٦,٧    | ١٤,٤    | ١٨,٨    | ١٩,٩    | ٢١,٣ | ٢٠   | ٢١,١ | ٢٢,٣ | ٢٢,٣ | ٢٢,٣ | ٢٢,٣ | ٢٢,٣                   |
| غرب آسيا         | ٢٥,١    | ٢٦,٣    | ٣٢,٨    | ٣٤,١    | -    | ٣٣,٥ | ٢٥,٧ | ٢٦,٦ | ٢٦,٦ | ٢٦,٦ | ٢٦,٦ | ٢٦,٦                   |
| أمريكا اللاتينية | ١٩,٧    | ١٩,١    | ١٨,١    | ١٨,٩    | ١٩,٤ | ١٨,٨ | ١٩,٥ | ١٩,٥ | ١٩,٥ | ١٩,٥ | ١٩,٥ | ١٩,٥                   |
| أفريقيا          | ١٣,٥    | ١٧,٨    | ١٨,٩    | ٢٠      | ٢٢,٤ | ٢٠,٣ | ١٦,٣ | ١٣,٨ | ١٣,٨ | ١٣,٨ | ١٣,٨ | ١٣,٨                   |
| بالتى آسيا       | ١٢,٨    | ١٣,٢    | ١٥,٤    | ١٦,٥    | ١٧,٥ | ١٦,٥ | -    | ١٤,٣ | ١٤,٣ | ١٤,٣ | ١٤,٣ | ١٤,٣                   |
| دول الأوكيان     | ٢٠      | ٢٥,٥    | ٣١,٤    | ٣٢,٦    | -    | -    | ٢٠,٩ | ١٩,٦ | ١٩,٦ | ١٩,٦ | ١٩,٦ | ١٩,٦                   |
| دول قلمية الأخرى | ١٥,٢    | ١٥,٨    | ١٥,٩    | ١٦,٧    | -    | -    | -    | ١٨,٦ | ١٨,٦ | ١٨,٦ | ١٨,٦ | ١٨,٦                   |

المصدر:

١-

World economic survey, M.N. 1987.

٢-

Handbook of international trade & development statistics, M.N, supplement 1990. N.y. 1991

World tabled. third edition N.y. 1996

٣- بيانات عام ١٩٩٤، مأخوذة من:

World tables, fifth edition. N.y.1998.

٤- بيانات عام ١٩٩٦ مأخوذة من:

٥- بدون، قطر، والإمارات المتحدة، والجايبون.



## خامساً: أهمية دور الادخار في الاقتصاد القومي

وفقاً لنظرية "هارود" (Harrod) فهناك أهمية كبرى للعلاقة بين المدخرات ومستثمارات تكوين رأس المال في إحداث النمو المطرد. حيث يرى ضرورة اقتطاع جزء من الدخل وتوجيهه نحو الاستثمار لتحقيق معدل معين للزيادة في الدخل وفقاً لمستويات محددة من التقدم التكنولوجي ومعدل معين من النمو السكاني. بينما أرجع "نركس" Neruksa فقر الدول إلى ضعف قدرة الأفراد على الادخار الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض عرض رأس المال مما يؤدي إلى انخفاض جيد في القدرة الادخارية، ومن ثم، انخفاض الإنتاجية (بسبب نقص التراكم الرأسمالي الذي يتحقق عن طريق الاستثمار)، وبالتالي انخفاض في الدخل، وهكذا نعود إلى نقطة البداية. في حين أوضح "روز تشاين" رايه بضرورة تكامل دالة الادخار. أي أن الادخار يعتبر ضرورياً لتوفير رؤوس أموال كبيرة لتنفيذ أي برنامج استثماري متكامل إذا كان أسلوب التنمية المتبع قائماً على مبدأ إحداث الدفعة القوية في التنمية وليس بالأسلوب التدريجي للتنمية. ففي الحالة الأولى يتميز الميل للحدي للادخار بالارتفاع. من هذا التحليل السابق يتضح لنا أهمية المدخرات في توفير رأس المال والذي يمكن توجيهه للاستثمار<sup>(٣)</sup>.

إن مشكلة انخفاض مستويات الاستثمارات للدول النامية ترجع إلى انخفاض مستوى المدخرات الوطنية، لهذا فإن استراتيجيات التنمية الاقتصادية لهذه الدول بما فيها الدول العربية، يجب أن تستند إلى مبدأ توسيع قاعدة تكوين رأس المال؛ لضمان تحقيق معدلات عالية للنمو الاقتصادي، وهنا تبرز أهمية معايير الاستثمار ودورها في تحقيق ذلك.

## أ- تعبئة الفائض الممكن

إن أهم ما يواجه أي عملية للتنمية الاقتصادية في دول العالم الثالث هو مشكلة نقص رؤوس الأموال اللازمة لتمويل برامجهما وخططها الاستثمارية. وقد تم التعامل مع هذه المشكلة خلال الربع الأخير من القرن العشرين في هذه الدول بأساليب تقليدية. فقد أُنْصِفَ البعض أن مستويات الادخار المحلي في الدول النامية متواضعة، ولا مجال لتعبئتها ومن ثم فإن البديل المتاح للوفاء بحاجلة استثماراتها هو استقدام رؤوس الأموال الأجنبية. ووفقاً لهذا الاعتقاد توسعت الدول النامية في الاقتراض الخارجي الذي زج بها في دائرة المديونية الثقيلة.

ويرى الباحث أن مشكلة الادخار في الدول النامية قد لا تعزى إلى نقص أو انخفاض الفائض الاقتصادي في هذه

فقد شكل الادخار المحلي نحو ١٧% من الناتج المحلي الإجمالي لمجموعة الدول النامية (١٩٨٥-١٩٨٠)، ثم انخفضت هذه النسبة في التزايد التدريجي حتى وصلت إلى ٢١,١% عام ١٩٩٤. وهذا ما يماثل نفس المستوى التي كلفت عليه عام ١٩٩٣، وأخيراً استقرت عند ٢٢,٣% عام ١٩٩٦. هذه النسبة وأن تكن أقل من نظيرتها في حالة الاعتماد على الطاقة الادخارية الممكنة وليست الفعلية، إلا أنها ليست منخفضة كما قد يظن البعض وبدراسة بيانات الجدول (٦) السابق يتضح لنا:

أ- الدول الواقعة في منطقة غرب آسيا لديها أعلى معدل للادخارات مقارنة بغيرها من دول مجموعات الأخرى، حيث وصلت إلى أعلى مستوى لها (٣٤,١%) عام ١٩٩٢. وقد يعزى هذا الارتفاع إلى أن الدول البترولية الخليجية تعتبر جزءاً من منطقة غرب آسيا، مما أدى رفع المعدل عند احتسابه لدول هذه المنطقة ككل. فكما هو معروف أن هذه الدول ذات فوائض مالية ضخمة تعزى إلى تلك الارتفاعات المتتالية لأسعار البترول بدءاً من عام ١٩٧٤/٧٣ والأعوام التالية لها، وما تبعها من زيادة في الإنتاج، الأمر الذي تعذر استجماع ذلك بكفاءة داخل أسواقها المحلية بالكامل، ولكن مهما يكن الأمر فقد أدت هذه الموارد المالية للضخمة وتبني إنشاء مشروعات استثمارية ذات فترة استيعابية كبيرة إلى ارتفاع نسبة الادخار من الناتج المحلي الإجمالي لدول المنطقة من نحو ٢٥% خلال النصف الأول من الثمانينات إلى ٣٣,٥% خلال الفترة ٩١-١٩٩٣ حتى استقرت بحدود ٢٦,٦ عام ١٩٩٦، وهي أعلى قليلاً من النسبة التي بدأت بها خلال الفترة الأولى.

ب- يلي ذلك مجموعة الدول المصدرة للنفط، فقد بلغت نسبة مدخراتها من الناتج المحلي حوالي ١٩,٦% عام ١٩٩٦. مما يشير إلى وجود انخفاض طفيف عما كانت عليه خلال الفترة ١٩٨٠-١٩٩٤.

ج- يلي ذلك مجموعة الدول النامية الأخرى والتي زاد معدل ادخارها عام ١٩٩٦ بمقدار ١,٣% تقريباً عما كان عليه خلال الفترة ١٩٨٠-١٩٩٥.

د- يلي ذلك مجموعة دول باقي آسيا حيث زادت نسبة مدخراتها المحلية من ١٢,٨% في الفترة الأولى إلى ١٤,٣% عام ١٩٩٦.

وبالتالي يمكن القول أن نمس الادخار المحلي للناتج المحلي قد ارتفعت بصفة عامة خلال فترة الدراسة في الدول النامية.



معدلات نمو سكاني متسارعة، وبالتالي فإن قضية الزمن هي قضية جوهرية لبرامج التنمية في هذه الدول.

وبالعودة إلى الجدول (٦) السابق، يتضح لنا من خلال تحليل بيانات هذا الجدول أن قدرة الدولة على الإذخار ترتبط بمتغيرات أخرى، فهي ترتبط بمتوسط دخل الفرد. وهذا ما يوضحه ترتيب المجموعات في هذا الجدول، حيث يمشى ترتيب معدلات الإذخار مع الترتيب على أساس متوسط دخل الفرد. والعلاقة الوثيقة بين الإذخار والدخل أكدها الكثير من الاقتصاديين، إذ يرون أن الزيادة التي تحدث في الإذخار تتوقف إلى حد كبير على الزيادة التي تحدث في الدخل الوطني. ولكن هذه الزيادة تعتمد على مدى كفاءة تشغيل واستغلال الطاقات الإنتاجية المتوفرة، ومن ثم فإن تشغيل هذه الطاقات واستغلالها يؤدي إلى انخفاض معدل نمو الدخل الذي يحد من إمكانيات رفع الطاقة الإذخارية.

### الخلاصة والاستنتاجات

- يعد الإذخار من أهم مصادر تمويل عمليات التنمية الاقتصادية إن لم يكن أهمها على الإطلاق، ولما كانت الدول النامية ومنها الدول العربية خاصة غير البترولية تعاني من مشكلة العجز في رؤوس الأموال، الأمر الذي عجزت معه عن تمويل استثماراتها المطلوبة، مما يؤدي في التحليل النهائي إلى لجوء هذه الدول للاقتراض الخارجي. وبهذا تصبح مهمة الدول النامية بصفة عامة: العمل على تعبئة مصادرها المحلية للتمويل وتوجيهها نحو الاستثمارات، فإن عجزت هذه المصادر عن تمويل استثماراتها؛ كان من الضروري تغطية النقص عن طريق الاقتراض الخارجي الذي يجب أن يُعتبر عملية اضطرابية مؤقتة وليست دائمة.
- لقد اصطدمت سياسات تشجيع الإذخار في العقود الماضية بنقص شديد في المعلومات حول طبيعة دالة الإذخار في الدول النامية. بينما طور الفكر الاقتصادي في الدول الغربية الكثير من القروض حول الإذخار وتفسير السلوك الإذخاري. ومن ناحية أخرى أُنشئت مشكلة نقص البيانات وعدم دقتها في الدول النامية إلى صعوبات كثيرة في مجال اختبار هذه القروض والحصول على نتائج مقبولة.
- تمانى الدول العربية البترولية من مؤشر فجوة الإذخار - الاستثمار، شأنها في ذلك شأن الدول العربية غير البترولية بسبب الانخفاضات المتتالية التي حدثت خلال فترة الدراسة في أسعار البترول، بعدما كانت مخزراتها المحلو

الدول، وإنما قد ترجع إلى عدم التخصيص الأمثل لهذا الفائض بين الجوانب الاقتصادية المناسبة في هذه الدول. لذا قد نجد أن جوهر المشكلة الإذخارية في الدول النامية ينحصر في تحويل الإذخار الممكن إلى إذخار فعلي؛ عن طريق إحداث التغيير الجذري في الهيكل الاقتصادي لتعبئة الفائض الممكن.

إذاً قد يمكننا القول أن قضية الإذخار في الدول النامية ليست مالية وإنما مشكلة اجتماعية وسياسة وليس كما يراه البعض في كونها مشكلة ترجع إلى نقص الفائض الاقتصادي. إن الصعوبة التي تواجه مخططي التنمية في هذه الدول، فيما يتعلق بتحويل الفائض الممكن إلى فائض فعلي هي بعثرة هذا الفائض بإتباع أدوات السياسة الملائمة لكي يعاد تخصصه فيما بين الاستخدامات المختلفة وفقاً لأولويات تفرضها عملية التنمية. ولتحقيق هذا الغرض فيجب أن يقوم القطاع العام والحكومة بلبس هذا الدور الرائد، لما لها من قوة ونفوذ في المجتمع.

لحلص مما سبق إلى إنه إذا استطاعت الدولة النامية أن تعنى فائضها الاقتصادي الممكن بكفاءة، فإن ذلك يمثل مدخلاً هاماً للتغلب على مشكلة تمويل عملية التنمية الاقتصادية في هذه الدول.

### ب- العوامل المؤثرة في معدلات الإذخار

يرى الاقتصاديان كالتسون، "لابيتاين"، أن العوامل المؤثرة على مستوى معدلات الإذخار تتوقف على كيفية توزيع الدخل المتحقق من الاستثمار بين كل من الأرباح والأجور فكلما كان التوزيع لصالح الأرباح كلما كان معدل الإذخار أكبر مقارنة بالتوزيع لصالح الأجور. وبالتالي فإن معيار الأفضلية للمشايخ الجديدة لأغراض التنمية تحدد على أساس أعلى معدل للإذخار ولتحقيق ذلك لابد من تقييم المشروعات الاستثمارية الجديدة على أساس معيار الربحية وأضاف الاقتصاديان أن الاستثمارات الكثيفة لرأس المال (أعلى معامل رأس مال: العمل) هي أكثر المشاريع إنتاجية. وبالتالي فهي القادرة على تحقيق معدلات ربح عالية، ومن ثم معدلات عالية من الإذخار<sup>(٣٣)</sup>. ولما كانت الدول النامية تعاني من عجز في مخزراتها المحلية عن الوفاء بحاجة استثماراتها المطلوبة. فوفقاً للرأي السابق: فإنها أكثر الدول حاجة إلى تطبيق هذا الأسلوب حتى تحقق النمو في الأجلين المتوسط والطويل. وفي الواقع، فإن هذا الرأي لا يتناسب والدول النامية التي تعاني من كثافة سكانية عالية وذات



جزرية في هياكلها الاقتصادية بهدف تجميع المدخرات الصناعية وتخصصها وفقاً لنظام الأولويات التي تفرضها عملية التنمية. ونتفق في هذا المجال مع الرأي القائل بأن خير من يقوم بهذه المهمة هو القطاع العام والدولة.

■ أن مؤشر فجوة الانخار - الاستثمار في الدول العربية اتمم بالتحسن خلال العقود الثلاثة الأخيرة، بالرغم من التقلبات التي تطرأ عليه، بمعنى أن درجة تغطية الاستثمارات من الموارد المحلية (الانخار) أفضل مما كان الوضع عليه في الستينات من القرن العشرين.

■ أن نسبة تغطية المدخرات القومية للاستثمارات في دول الخليج العربي أفضل من نسبة التغطية في الدول العربية غير البترولية.

■ أن التذبذبات في حجم هذا المؤشر سواء بالعجز أو بالفائض لا تعكس بالضرورة التغيرات التي تحدث على الطاقة الانخارية لهذه الدول بقدر ما تعكس التقلبات التي تطرأ في مجال إجمالي الاستثمارات الكلية المخطط تخصيصها من جانب الدول المعنية من فترة لأخرى ومن عام لآخر.

#### الهوامش والمراجع

- ١- فیدار حسن أحمد "دور المدخرات الوطنية في تمويل التنمية الاقتصادية في البلدان النامية" مجلة النفط والتنمية، بغداد، ١٩٨١، ص ٦٨-٦٩، ٨٩-٩٣.
- ٢- مجيد مسعود "التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي" سلسلة كتب شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب "علم المعرفة" الكويت، ١٩٨٤، ص ٥٢-٥٥.
- 3- Lorald Meir: Leading Issues in economic development "N.y: oxford university press. 3rd edition, 1961 PP 966-969.
- ٤- انطونيوس كرم "اقتصاديات التخلّف والتنمية" مركز الإنماء الدولي - قسم الدراسات الاقتصادية - بيروت - لبنان، مايو ١٩٨٠، ص ٢٤٢-٢٤٦.
- 5- Buiters, willem H., Generational Accounts, aggregate saving and integrational distribution economica, vol 64 1997.
- ٦- جمال فرج فرحات "الموازنة العلمة ودورها في تمويل الخطط الإنمائية في الأردن الفترة ١٩٧٣ - ١٩٨٠" المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ١٩٨٣، ص ٤٤-٦٤.
- 7- Mikesell, R.F & zinser, J.E. "The nature of savings function in developing counties: A survey of theoretical and empirical literature", Journal of economic literature. 1973.
- 8- Loc cit.

تغطي استثماراتها في العقدين السامن والسابع من القرن العشرين. الأمر الذي أجبر بعض من هذه الدول إلى سحب جزء من احتياطياتها المالية في الخارج.

■ الأزمة المالية التي تعاني منها الدول العربية غير البترولية قد تفاقمت أكثر منذ منتصف السبعينات من القرن العشرين، مما أثر على كل مظاهر الحياة فيها، بحيث أصبح الفرد العادي يتلمس آثارها بوضوح.

■ كان لزيادة الدخل القومي في دول مجلس التعاون، ومن ثم متوسط دخل الفرد بسبب الثروة البترولية أثره في تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية. وتعافى دول مجلس التعاون من مشكلة هامة تتمثل في توجيه جزء كبير من مدخراتها نحو الإنفاق الاستهلاكي. وهذا الاستنزاف يمثل توجيهاً لابد من تصحيحه، خاصة بعد تلك الانخفاضات الحادة المتتالية في أسعار البترول ذات الأثر السلبي على الدخل القومي في هذه الدول، وذلك من خلال زيادة الوعي الادخاري للمواطنين.

■ أن تعبئة المدخرات لا تعتمد فقط على طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة، بل أيضاً على درجة النمو الاقتصادي. ففي الدولة التي يسيطر فيها القطاع الحكومي على النشاط الاقتصادي يكون هو أكثر جهة للقيام بدور أكبر نحو تعبئة المدخرات، لما يملكه هذا القطاع من وسائل إنتاج، وما ينفذه من مشروعات كبيرة يعزف عنها القطاع الخاص. أما في الدولة ذات نظام السوق فيقوم القطاع الخاص فيها بالدور الرائد في عملية تعبئة المدخرات. وبالنسبة للدول العربية، فنجد في الدول العربية البترولية أن القطاع الخاص يساهم بنسبة كبيرة في الجهود للتنمية بجانب القطاع العام فيها، بينما يضطلع القطاع الحكومي بهذه المسؤولية في غالبية الدول العربية غير البترولية.

■ تزداد مدخرات الدولة بزيادة دخلها القومي، إلا أن هذه الزيادة تتوقف على كفاءة المجتمع في الدولة في استغلال طاقاتها الإنتاجية المتاحة. ولما كانت الدول النامية تنقسم بضاللة دخلها القومي، فإن ادخارها بالتنمية لابد وأن يكون منخفضاً.

■ في الدول العربية النامية غير البترولية طاقات ادخارية ضائعة، إن أمكن توظيفها لأمكنها خفض اعتمادها على الموارد الخارجية، لذا فإن مشكلة الدول العربية النامية قد تتمثل في تحويل الانخار الممكن إلى ادخار فعلي. ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تغييرات

- 20- A. Al Mutawa, "Macro policy Responed to il Booms and Busts in United Arab Emirates, Ph.D Dissertation, Georgtown university, 1991.
- 21- Engle, R. and Granger, C. W. J "Long-Run Economic Relationships, Reading in Cointegration", Oxford university press. 1991
- ٢٢- صقر أحمد صقر "الادخار واستراتيجية التنمية في مصر" جمعية الاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٥١٦-٥١٧.
- ٢٣- فؤاد هاشم "الاستقرار النقدي والتنمية الاقتصادية" معهد الدراسات المصرفية البنك المركزي المصري، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٤٢-٤٤.
- ٢٤- في هذا الصدد يقترح بعض الاقتصاديين إضاح الآثار المتعارضة للتضخم على معدل الادخار القومي من خلال الدالة التالية
- $$S = a_0 + b_0 \left( \frac{dp}{p} \right) + C_0 \left( \frac{dp}{p} \right)^2 ; b_0 > 0 ; C_0 < 0$$
- حيث  $S$  = معدل الادخار القومي،  $\frac{dp}{p}$  = معدل تغير الأسعار،  $a_0 ; b_0 ; C_0$  = معلمات.
- وتتل هذه الدالة على أن التغير الذي يحدث في معدل الادخار، وتدل في نفس يحدد التغير الذي يحدث في معدل الادخار، وتدل في نفس الوقت على أن معدل الادخار القومي يصل إلى أقصى عند معادل أمثل للتضخم. وبعد أن يتجاوز الاقتصاد القومي هذا المعدل الأمثل للتضخم، فإن معدل الادخار القومي يأخذ في التناقص بعد ذلك، للمزيد انظر
- A.P. thri walt "Inflation, saving" Growth in developing economies", the machmillan press, LTD., London. 1974. P 94.
- 13- Mckinnon, Ronald I.. "Money and Capital in Economic Development".. Washington, D.C: The Brookling Institutions, 1973. Passem.
- 14- Japplei; T.& Pagano. M" Saving Growth and Liquidity constraints, "Quarity Journal of Economics, February, 1994.
- 15- Arrieta, M.G "interest Rates, saving and Growth in LDCS: An ssesment of Recent Empirical Research. "world Development vol.6 No, 5, 1988.
- 16- Leff N. Sato. K. "A simultaneous Model of saving in Developing countries" Journal of political Economy. vol., 83 No., 6, 1975.
- 17- Arrieta, M.G. Ibid. Passem.
- 18- Nawar, A , private consumption and saving consequences of Fiscal policy Deficits in Egypt: 1974-1991. An Economic study. An M.sc Theses in Economic, Cairo university, 1995. 19- Loc cit.
- ٢٥- هدى السيد "محددات الادخار في مصر ١٩٦٩ - ١٩٩٠، مصر المعاصرة، العدد ٤٣١ يناير ١٩٩٣.
- 26- Nowas, A., . Loc cit
- ٢٧- منال محمد متولي " المدخرات في الاقتصاد المصري" بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ١٩٩٥.
- ٢٨- لمزيد من التفصيل، يمكن الرجوع إلى البحث الخاص بالمفاهيم والاستراتيجيات الجديدة في التنمية العربية ومدى ملائمتها للعالم العربي، دمشق، ١٦-٢٢ مايو، ١٩٧٩، ص ١٩٣ - ١٩٥.
- ٢٩- مجيد مسعود، مرجع سبق ذكره، ص ٥٠.
- ٣٠- عبد المعطي أرشيد "مفهوم الاستثمار وواقعه في الدول النامية" سوق الكويت للأوراق المالية - إدارة البحوث والدراسات، الكويت، ١٩٨٦، ص ٣-٦.
- ٣١- عبد المعطي أرشيد، سوق الكويت للأوراق المالية" مجلة البورصة" العدد الأول، يونيو ١٩٨٦، ص ٣١.
- ٣٢- عبد الرحمن أحمد "دراسات في التنمية الاقتصادية" جامعة الدول العربية - معهد الدراسات والبحوث العربية، ١٩٧٢، ص ١٧١.
- ٣٣- محمد زكي شافعي "التنمية الاقتصادية" الكتاب الأول، جامعة الدول العربية معهد البحوث والدراسات العربية، ١٩٦٥ - ١٩٩٦، ص ١٠٩ - ١١٢.



## تقييم الأداء المالي في بعض شركات الأدوية بمقياس القيمة المضافة للمساهم (SVA)

د . محمد رأفت محمد رشاد

قسم المحاسبة

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

### ملخص البحث

تتضمن الدراسة تطبيقاً لمقياس القيمة المضافة للمساهم (SVA) لتقييم الأداء المالي بتحليل أثر القرارات الإدارية والعوامل الأخرى على تغير حقوق حملة الأسهم، بالإضافة إلى اختبار مدى ملائمة المقياس في هذا المجال باستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة .

### مقدمة وهدف البحث

لقد ساهم مقياس القيمة المضافة للمساهم (SVA)، والذي ابتكره Rappaport, A (1986) ثم طبقه وطوره فيما بعد (1987, 1998, 2002) لدعم القرارات الإدارية في مجالات التخطيط المالي وإجراء دراسات الجدوى لمشروعات الاندماج والتحاليف بين الشركات .

ويهدف البحث إلى استخدام مقياس (SVA) في تقييم الأداء المالي للإدارة، وذلك بغرض تحليل أثر العوامل المرتبطة بالقرارات الإدارية على القيمة المضافة للمساهم . ويمكن تحقيق هدف البحث من خلال تناول ما يلي :

١- التأصيل العلمي لمقياس (SVA) وتحليل عناصره كأحد أساليب تقييم الأداء المالي .

٢- إجراء دراسة تطبيقية على بيانات بعض شركات الأدوية والصناعات الكيماوية بقطاع الأعمال العام، وذلك بهدف التحقق من صلاحية استخدام مقياس (SVA) في تقييم الأداء المالي، وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة.

### منهج البحث

استند البحث إلى :

١- المنهج الاستقرائي عند عرض إطار مقياس القيمة المضافة للمساهم .

٢- المنهج الإحصائي عند إجراء الدراسة التطبيقية . وقد تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :

أسلوب تحليل الارتباط المتعدد Multi Correlation Analysis، أسلوب تحليل الانحدار المنتظم Stepwise Regression، أسلوب التحليل العنقودي Factor Analysis، وذلك للتحقق من صلاحية استخدام مقياس (SVA) في تقييم الأداء المالي.

وقد تم اختيار قطاع الأدوية وصناعة الكيماويات باعتبارها قطاعاً إستراتيجياً وحيوياً للاقتصاد القومي . وقد روعي عند تحديد مفردات مجتمع الدراسة التطبيقية اشتراكها في بعض السمات، وهي على الترتيب ما يلي :

ارتفاع نسبة عدد الأسهم حرة التداول بالبورصة لكل شركة (٣٠ % فأكثر)، توفر بيانات قوائم الدخل والميزانيات المنشورة والمدققة التي تغطي فترة الدراسة التطبيقية (١٩٩٧-٢٠٠٢)، تزايد معدلات نمو مبيعاتها وصادراتها، تزايد المبالغ المخصصة للبحوث والتطوير .

### خطة البحث

القسم الأول :التأصيل العلمي لمقياس القيمة المضافة، وذلك من خلال تناول ما يلي :

١ / ١ الإطار النظري لمقياس القيمة المضافة للمساهم

٢ / ١ التطور الفكري لاتجاهات قياس القيمة المضافة للمساهم

٣ / ١ الإطار التطبيقي لمقياس القيمة المضافة للمساهم

القسم الثاني : الدراسة التطبيقية .



## القسم الأول : التأسيس العلمي لمقياس القيمة

## المضافة للمساهم (SVA)

١ / ١ - الإطار النظري لمقياس القيمة المضافة للمساهم (SVA)

١ / ١ - مفهوم القيمة المضافة للمساهم

يمكن تعريف القيمة المضافة للمساهم بأنها صافي التغير في حقوق المساهمين - المترتبة على تنفيذ قرارات وسياسات الإدارة - وتُقاس بالفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لحقوق المساهمين في نهاية العام .

كما يمكن قياس القيمة المضافة للمساهم إما بقياس قيمة المنظمة ناقصاً كافة الديون المتوقعة في المستقبل لتحقيق التدفقات النقدية أو عن طريق تحديد الأموال الصافية المتاحة لدى الشركة أو التي يمكن للمساهمين استلامها في شكل توزيعات نقدية ( Fera, N . 1997 ) .

وينطوي مفهوم القيمة المضافة للمساهم على اعتبار أن كل رأس المال متاح لإدارة الشركة له تكلفة، والحصول على عوائد أكثر من تكلفة رأس المال يُعد بمثابة قيمة مضافة للمساهمين ( Stewart, R. : 2000 & Clarke, P.: 2000 ) . ويستند مفهوم القيمة المضافة للمساهم على تحقيق القيمة في الأجلين القصير والطويل، وذلك لأنها ترتبط بتحقيق قيمة للمنظمة بالدرجة الأولى . ويؤكد هذا المفهوم على ضرورة تقييم الإستراتيجيات على أساس المزايا الاقتصادية التي تضمن حصول المساهم على عوائد في شكل توزيعات أو مكاسب رأسمالية . ويستدعي زيادة القيمة المضافة للمساهم من الإدارة توجيه الاهتمام نحو تطبيق إستراتيجية نمو للشركة بشكل متوازن مع تحقيق الأرباح.

١ / ٢ - أهداف قياس القيمة المضافة للمساهم

يهدف قياس القيمة المضافة للمساهم إلى تقييم كفاءة إستراتيجيات الشركة وتخصيص رأس المال متاح- بما يؤدي إلى توفير مؤشرات للأداء تساعد على دراسة وتحليل العوامل الهامة التي تؤثر على قيمة الشركة ( Roath, R. : 2002 ) .

كما يساعد قياس القيمة المضافة للمساهم في إجراء دراسات الجدوى لبعض القرارات الاستثمارية، مثل: التحالف والاندماج بين الشركات وشراء وبيع الأوراق المالية، وذلك بدراسة التأثير المتوقع لتلك القرارات على قيمة الشركة وحقوق المساهمين .

كما يهدف قياس القيمة المضافة للمساهم إلى مساعدة الإدارة في الجوانب التالية :

١- تحليل العوامل المختلفة التي ساهمت في تغير القيمة المضافة للمساهم، وذلك بفحص العوائد المحققة سواء من الأصول المتاحة أو من الاستثمارات الإضافية .

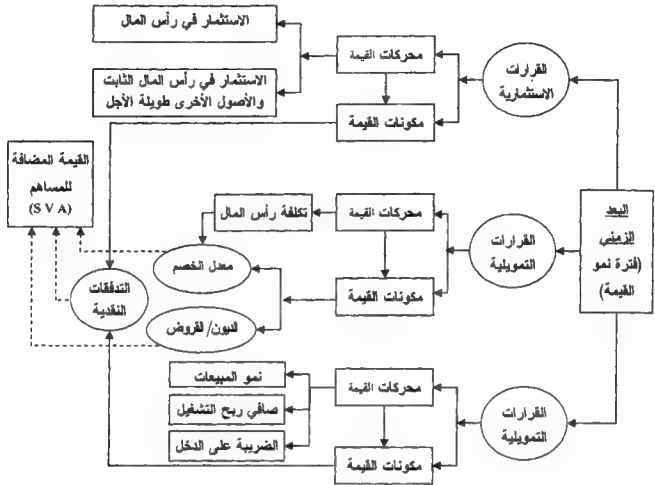
٢- ترشيد القرارات الإدارية التي تؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية - بجانب الربح المحاسبي - .

٣- دعم القرارات الاستراتيجية عند تجميع وتخصيص الموارد (Leahy, T.: 1998) .

١ / ٣ - إطار مقياس القيمة المضافة للمساهم

يرجع الفضل في تقديم وتطوير مقياس (SVA) إلى Rappaport, A. ( 1986, 1987, 1998, 2002 )، وذلك عندما اقترح التركيز على استخدام مقياس القيمة إلى جانب استخدام مقياس الربح المحاسبي لمساعدة الإدارة في دراسة آثار بعض قرارات التخطيط المالي . حيث أرسى أركان المقياس، وذلك تأسيساً على أنواع مختلفة من قرارات الإدارة، والتي تشمل : الاستثمار والتمويل وتشغيل، والتي تؤثر على "محركات القيمة Value Drivers" للشركة، وهي تؤثر بدورها على مجموعة مكونات القيمة Value Components ، والتي تشمل: التدفقات النقدية، محل الخصم، والديون/ القروض، والتي تؤثر جميعها في القيمة المضافة للمساهم.

وفيما يلي شكل رقم (١) يوضح إطار مقياس (SVA) بما يتلأم مع تقييم الأداء المالي :



شكل رقم ( ١ ) - إطار مقياس القيمة المضافة للمساهمين (SVA) ( مجال تقييم الأداء المالي )

(المصدر مع التصرف : Rappaport, A. :1998)

( al : 2002 ) . كما تسعى الإدارة إلى إضافة قيمة للمساهمين بالتوازي مع اختيارها للاستراتيجية المناسبة التي تحقق تلك المزايا، مع الاهتمام بقياس وتقييم تلك القيمة في ضوء الإستراتيجيات التي نفذتها .

كما يهدف مدخل إدارة القيمة (Value - Based ) ( VBM ) Management إلى دعم القيمة المضافة للمساهمين . حيث يعد مدخل إدارة القيمة (VBM) بمثابة امتداد لتطبيق مدخل تحليل سلسلة القيمة Value Chain ، والذي يهدف إلى التأكد من تحقق الميزة التنافسية للشركة من خلال مجموعة الأنشطة الخاصة بالمنتج (الخدمة)، والتحقق من أنها تُضفي قيمة شاملة للشركة (Shank . K . : 1989) .

ويركز مدخل إدارة القيمة على ربط أهداف الشركة بالقرارات الإدارية التي تؤثر على إضافة القيمة للمساهمين (

يتضح من الشكل السابق، أن إضافة قيمة للمساهمين كأحد الأهداف الإستراتيجية للإدارة - يُعد بمثابة محصلة لقرارات الإدارة المختلفة . لذلك، يحدد مقياس (SVA) محركات ومكونات القيمة التي تؤثر على القيمة المضافة للمساهمين ومن ثم تحديد نوعية القرارات التي يتعين على الإدارة اتخاذها من أجل زيادتها .

#### ١ / ٢ - لتطور الفكري لاتجاهات قياس القيمة المضافة للمساهمين

لقد ساهم التطور الفكري في مجال الإدارة الإستراتيجية وإدارة القيمة في قياس القيمة المضافة للمساهمين، بالإضافة إلى تطوير مؤشرات تقييم الأداء بجانب قياس الربح التقليدي.

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى دعم مركزها التنافسي بتحقيق بعض المزايا التنافسية، وذلك إما عن طريق الريادة في التكلفة أو التميز في المنتج (الخدمة) ( Blocher, E. J. & et



المؤثرة على القيمة - كارتفاع تكلفة رأس المال - كما قد يكون لأسباب أخرى - إرادية أو غير إرادية - .  
لذلك برزت أهمية تقييم الأداء المالي باستخدام مقياس (SVA)، والذي يضم المقياس المحاسبي بجانب المقياس النقدي لعناصره التي تأثرت بقرارات الإدارة الاستراتيجية وساهمت في تحقيق القيمة المضافة للمساهم .

### ١/٣- الإطار التطبيقي لمقياس القيمة المضافة للمساهم (SVA)

لقد استمد مقياس (SVA) أهميته من المجال التطبيقي لإطاره في خدمة القرارات المالية بالشركات، ذات التأثير على حقوق حملة الأسهم . ويرتبط التطبيق السليم للمقياس بتحليل إطاره وجوانب تشغيله وتوضيح أهمية عناصره في تحليل وتفسير القيمة المضافة للمساهمين، وبما يساعد في تقييم الأداء المالي للإدارة .

١/٣-١ دور محركات القيمة في تحقيق القيمة المضافة للمساهم  
تستطيع الإدارة أن تحقق القيمة المضافة للمساهمين من اختيارها للإستراتيجية المناسبة، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات التنفيذية التي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة مما يؤثر على العناصر المحركة لنشاط الشركة، والتي تُعرف بمحركات القيمة . ويُعرف Rhoads, D (2002) & Robert, R. محركات القيمة بأنها : العوامل والمتغيرات - ذات الصلة - القابلة للمقياس والتي لها تأثير إيجابي على قيمة الشركة .

ونظراً لأهمية تحقيق قيمة مضافة للمساهم - كهدف إستراتيجي - فإن الإدارة تتجه نحو تحديد محركات القيمة الأكثر ارتباطاً وتأثيراً بتلك القيمة ومن ثم إدراجها من خلال أنشطة الشركة .

ويمت تصميم محركات القيمة - وفقاً لإطار مقياس (SVA) - إلى المجموعات التالية: (Rappaport A. : 1987 & 1998 ; Clarke, P. : 2000 & Bracker, R. : 2001 )  
( أ ) محركات القيمة للقرارات الإستثمارية : تؤثر قرارات الاستثمار في الأصول الثابتة ورأس المال العامل ومن ثم تنعكس آثارها على التدفقات النقدية، وذلك نتيجة تغير الطلب على منتجات (خدمات) الشركة ومن ثم التغير في المبيعات واحتياجات الإنتاج .

(May, M. & T. Bryan: 1999) . وقد ساهم مدخل إدارة القيمة في تطبيق بعض القرارات الإستراتيجية كمشروعات التحالف والانماجين الشركات - مما ساعد على التكامل مع مقاييس الأداء التقليدية (Mills, R. : 1998) . ولذلك تم تقديم بعض مقاييس الأداء لتقييم أثر نتائج القرارات الإستراتيجية على القيمة المضافة للمساهمين في إطار إدارة القيمة، وذلك مثل مقاييس : الربح الاقتصادي والقيمة المضافة الاقتصادية. وقد قُمت عدة مقاييس لتقييم أداء الشركات وتحليل التغير في حقوق حملة الأسهم، والتي يعتمد على نتائجها للعديد من أصحاب المصلحة عند اتخاذ قراراتهم. حيث تنوعت تلك المقاييس بين قياس الربح المحاسبي والتدفقات النقدية ومقاييس القيمة .

وفيما يتعلق بمقياس الربح، وعلى الرغم من أهميته واستخدامه على نطاق واسع لتقييم الأداء المالي، فإنه تعرض للعديد من الانتقادات بشأن أسس وقواعد قياسية نتيجة اختلاف الآراء المحاسبية في استخدام بعض طرق القياس (كإهلاك الأصول الثابتة والتضخم) . لذلك يرى Kelly, J. & J. O'Conner (1997) أنه يجب على شركات عدم اتخاذ رقم الربح مقياساً وحيداً للأداء، وإنما يجب التركيز على قياس القيمة المضافة للشركة . وقد أدى ذلك الاتجاه إلى دعم مؤشرات تقييم الأداء بمقاييس أخرى بجانب مقياس الربح المحاسبي .

كما ساهم استخدام أسلوب التدفقات النقدية - بجانب مقياس الربح - إلى دعم مؤشرات تقييم الأداء، بالإضافة إلى توفير العديد من المعلومات ذات الصلة بتحديد أسعار الأسهم في البورصة وتقدير التوزيعات على المساهمين (Charitou, A. & N. Vofas : 1998 & Chritou A. & G. Pangiotides : 1999) .  
لقد أدى دعم مقياس الربح المحاسبي بقياس التدفقات النقدية إلى تكامل مقاييس الأداء المالي بالشركات، خاصة ما يتعلق بالتحقق من إضافة قيمة للشركة وتحقيق أهداف المساهمين (Rappaport, A. : 2002) . ويمكن الاستفادة من ذلك التكامل في تحليل العوامل المؤثرة على سلسلة القيمة للشركة في الأجلين القصير والطويل . فقد يتضح من التحليل أن الشركة تحقق أرباحاً محاسبية دون أن تحقق قيمة مضافة للمساهمين. وقد يكون ذلك بسبب القصور أو الخلل في بعض العوامل

أخرى ومن شركة إلى أخرى، بل تختلف في الشركة الواحدة من فترة إلى أخرى بحسب طبيعة واتجاهات الإدارة وظروف المنافسة التي تواجهها . وتقدر أغلب الدراسات للتطبيقية فترة نمو القيمة أو الميزة التنافسية ما بين ثلاث إلى خمس سنوات .

#### ١/٣-٤ - مزايا وحدود تطبيق مقياس (SVA)

يتمس مقياس (SVA) بعدة مزايا في حالة تطبيقه، لعل من أهمها :

١- ربط قرارات الإدارة بمقاييس القيمة عن طريق تخطيط والتحكم على محركات ومكونات القيمة الهامة .

٢- يوفر المقياس وسيلة بسيطة ومنطقية لربط إستراتيجية الشركة ومحركات ومكونات القيمة بالأداء المالي لها وبما يعكس وجهة نظر المستثمرين والمساهمين ) .

(Sjoberg, L. M. : 1998)

٣- مرونة تطبيق المقياس، بإمكانية إعادة تشكيل عناصره، بحيث يتواءم مع أي درجة من التعتد ومن ثم استخدامه في مجالات أخرى (Bracker, R. : 2001).

وبالرغم من توفر تلك المزايا للمقياس بإمكانية الإجابة على التساؤلات ذات الصلة بقرارات الإدارة في إضافة قيمة للمساهمين، إلا أن تطبيق المقياس محدود في بعض الحالات، كالصناعات ذات الكثافة المنخفضة في رأس المال أو التي تعتمد على أصول غير ملموسة بشكل كبير (Player, S. : 1997). كما قد يعترض تطبيق مقياس (SVA) بعض المشكلات في مجال تقييم الأداء المالي، لعل من أهمها مشكلة قياس عنصر محل الخصم (أو تكلفة رأس المال المستثمر) - كأحد مكونات القيمة بالمقياس - .

#### قياس تكلفة رأس المال المستثمر (معدل الخصم)

يعكس عنصر معدل الخصم تكلفة رأس المال، وينطبق استخدام مقياس (SVA) ضرورة قياسه. وتعد تكلفة رأس المال أحد مجالات الاختلاف في قياس الربح بين الفكرين المحاسبي والاقتصادي. حيث تمثل تلك التكلفة المكافئة التي يطلبها المستثمرون نتيجة تحملهم مخاطر الاستثمار في الشركة. وعادة ما تقاس هذه المخاطر بالمتوسط المرجح لتكلفة رأس المال  $Weighted Average of Capital Cost$  (WACC)، والذي يعكس معدل تكلفة رأس المال المستثمر بالشركة - وتمثل حقوق الملكية والديون (القروض) مزيجاً لتمويل أنشطة الشركة .

(ب) محركات القيمة للقرارات التمويلية : وتتضمن تكلفة رأس المال، الذي يمثل الحد الأدنى لمعدل العائد المطلوب من جانب المستثمرين والمساهمين، وذلك فيما يخص كل من الديون وحقوق الملكية .

(ج) محركات القيمة للقرارات التشغيلية : تؤثر في القرارات التشغيلية ثلاثة محركات للقيمة، هي :

١- نمو المبيعات (معدل / قيمة) .

٢- صافي ربح التشغيل.

٣- الضريبة على دخل الشركة.

وتؤثر قرارات التشغيلية على التدفقات النقدية. وتعتمد حركة المقياس على نمو المبيعات بصفة أساسية .

وتعمل محركات القيمة في اتجاه دعم قرارات الإدارة من خلال تأثيرها على مكونات القيمة.

#### ١/٣-٢ - دور مكونات القيمة في تحقيق القيمة المضافة للمساهمين

تعد مكونات القيمة بمقياس (SVA) حلقة الوصل بين محركات القيمة والقيمة المضافة للمساهمين، كما أنها تمثل مع محركات القيمة وسيطاً بين القرارات الإدارية وتحقيق القيمة المضافة للمساهمين .

وتشمل مكونات القيمة العناصر التالية :

(أ) معدل الخصم: وهو يرتبط بتكلفة رأس المال (المملوك والمقرض).

(ب) التدفقات النقدية من العمليات (الاستثمارية والتشغيلية) .

(ج) الديون / القروض: وهي تتأثر بالقرارات التمويلية.

وتتطلب مكونات القيمة رفاهية مستمرة من الإدارة من أجل توجيه قراراتها نحو الاستفادة منها ومن ثم إضافة القيمة لحمله الأسهم .

#### ١/٣-٣ - دور البعد الزمني في تحقيق القيمة المضافة للمساهمين:

يعكس البعد الزمني للقرارات الإدارية فترة نمو القيمة  $Value Growth Duration$ ، وهي تؤثر على التدفقات النقدية للشركة.

كما يطلق عليها فترة الميزة التنافسية  $Advantage Period$  Competitive . وتعرف فترة نمو القيمة بأنها الفترة الزمنية التي يمكن للشركة أن تحقق خلالها عوائد زائدة على الاستثمارات الإضافية، ومن ثم تحقيق زيادة في القيمة المضافة للمساهمين .

وتختلف عدد سنوات فترة نمو القيمة من صناعة إلى



بالتعديل أو بالتوسع في محركات ومكونات القيمة ، وبما يؤدي إلى تغطية كافة الجوانب التي تساهم في زياده تحليل وتفسير تلك القيمة . حيث يمكن إضافة بعض المؤشرات المالية إلى عناصر المقياس ، كمعدل العائد على الملكية (ROE) ومعدل العائد على السهم (ESP) ، والذات يرتبطان بعدى تحقق القيمة المضافة للمساهم . وفي كافة الأحوال ، فالأمر يستدعي التحقق عملياً وإحصائياً من استيعاب المقياس للمؤشرات المالية الإضافية التي تؤدي إلى تحليل القرارات الإدارية المؤثرة على تحقق القيمة المضافة .

### القسم الثاني : الدراسة التطبيقية لمقياس القيمة المضافة للمساهم في تقييم الأداء المالي

تم إجراء الدراسة التطبيقية على بيانات بعض شركات الأدوية والصناعات الكيماوية بقطاع الأعمال ، وذلك عن فترة خمس سنوات من عام ١٩٩٧ إلى عام ٢٠٠١. وذلك بهدف اختبار صلاحية استخدام مقياس (SVA) في تقييم الأداء المالي لقرارات الإدارة الإستراتيجية ، بالإضافة إلى تقييم الآثار المترتبة على تلك القرارات فيما يتعلق بنمو حقوق المساهمين خلال فترات نشاط الشركات .

#### ١/٢- خطوات الدراسة التطبيقية

١/١-١ تحديد مجتمع الدراسة ومصادر جميع البيانات  
تم اختيار مجتمع الدراسة من بعض شركات قطاع الأدوية والصناعات الكيماوية . حيث اقتصر على ست شركات للأدوية من أصل اثنتا عشرة شركة بالقطاع تتداول أسهمها بالبورصة ، والتي اشتركت في بعض السمات الخاصة فيما بينها ، وذلك عن فترة للدراسة (١٩٩٧ - ٢٠٠١) .

(أ) مصادر للحصول على البيانات المالية : وهي تشمل البيانات المحاسبية التي تغطي محركات ومكونات القيمة لمقياس (SVA)، وتتضمنها قائمة المركز المالي والدخل لكل شركة .

كما تم الحصول على بيانات أسعار الأوراق المالية لشركات مجتمع الدراسة (الفتح/ الإقفال) عن فترة الدراسة من إدارة نظم المعلومات ببورصة الأوراق المالية بالقاهرة .

(ب) مصادر الحصول على البيانات الاقتصادية : وهي تشمل معدلات العائد على الودائع بالبنوك وأكبر الخزنة ، وذلك من أجل قياس المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال ومعامل "بيتا" ، وذلك عن فترة للدراسة . وقد تم الحصول على تلك البيانات من مطبوعات البنك المركزي ، والبنك الأهلي المصري .

وفيما يلي لشرح قياس عنصر المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال:

(أ) قياس معدل تكلفة الأموال المملوكة :

يشمل معدل تكلفة أموال المملوكة : المعدل الخالي من الخطر، بالإضافة إلى مبلغ (قسف) مقابل الخطر Market Risk Premium الذي يطلبه أصحاب رأس المال (المستثمرين / المساهمين) ، وذلك ارتباطاً بمخاطر السوق ( : Mirra , P . 1999) . وقد أوضح (Shim , K . & J . G . Sigel (1998) أنه يوجد أكثر من نموذج لقياس معدل تكلفة الأموال المملوكة ، لعل من أهمها وأكثرها شيوعاً نموذج تسعير الأصل الرأسمالي (The Capital Asset Pricing Model (CAPM) . ويتم قياس

معدل تكلفة الأموال المملوكة من خلال المعادلة التالية:

معدل تكلفة الأموال المملوكة = ع + ب \* (ع - ع)

حيث أن :

ع = معدل العائد الخالي من الخطر بسوق الأوراق المالية ،

ب = معامل بيتا لسم الشركة .

ع = معدل العائد السوقي المطلوب للأوراق المالية

كما يلاحظ أن :

- معدل العائد الخالي من الخطر بسوق الأوراق المالية : غالباً ما يكون خاص بسمندات أو أدون خزنة الدولة .

- معامل بيتا لسم : يمثل نسبة مقابل مخاطر السوق أو مخاطرة السهم مقارنة بالمخاطر الكلية لسوق الأوراق المالية . ويتم حسابه لكل شركة على حدة خلال عدة سنوات متتالية .

(ب) قياس معدل تكلفة القروض طويلة الأجل :

في حالة صعوبة استخدام معدل تكلفة القروض طويلة الأجل من بيانات القوائم المثبتة للشركة ، يتم قياسه عن طريق المعادلة التالية :

معدل تكلفة القروض طويلة الأجل = ع + (١ - ض)

حيث أن : ض = معدل الضريبة على الدخل

النتيجة : أن تقييم الأداء المالي باستخدام مقياس (SVA) يجب أن يركز على تحليل مجموعة القرارات الإدارية التي ساهمت في تحقيق القيمة المضافة للمساهم ، وذلك بتحديد مجموعة محركات / مكونات القيمة الأكثر تأثيراً على القيمة المضافة ، وبما يساعد على ترشدها وتوجيهها لتحقيق أفضل النتائج . لذلك ، يمكن إعادة توجيه مقياس (SVA) وتوسيع إطار قياسه ، وبما يؤدي إلى تحليل وتفسير القيمة المضافة للمساهم ، وذلك في ضوء نتائج التي يمكن استخلاصها من فروض الدراسة التطبيقية لتحقيق ما سبق .

١/٣-٥ تطوير مقياس القيمة المضافة للمساهم (SVA)

يعتقد الباحث بإمكانية تطوير مقياس (SVA) ، وذلك

- ٢ / ١ - ٢ - تحديد وقياس متغيرات الدراسة التطبيقية تتضمن متغيرات الدراسة ما يلي :
- ١- المتغير التابع : ويمثل القيمة المضافة للمساهم .
- ٢- المتغيرات المستقلة الأساسية للقياس : وتمثل مجموعة محركات ومكونات القيمة التي تفسر التغير في القيمة المضافة للمساهم (المتغير التابع) .
- ٣- المتغيرات المستقلة الإضافية للقياس : وتمثل معدلات الأداء الرقابية التي تستهدف زيادة الاستفادة من نتائج مقياس (SVA) ودعمه. وتشمل كلاً من معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل ربحية السهم.
- ويوضح جدول رقم (١) توصيفا لمتغيرات الدراسة التطبيقية.

جدول رقم ( ١ ) : توصيف متغيرات الدراسة التطبيقية

| المتغير التابع   | توصيف المتغيرات   |
|--|---|
| القيمة المضافة للمساهم<br>Shareholder Value Added (SVA)                          | تمثل المتغير التابع المراد تقييمه من خلال تأثير المتغيرات المستقلة له . وهي عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لحقوق المساهمين في نهاية السنة المالية ، وذلك حسب المعادلة التالية :<br>القيمة المضافة للمساهم = ( عدد الأسهم المصدرة × سعر أفعال السهم في نهاية السنة المالية ) - ( القيمة الدفترية لحقوق الملكية في نهاية السنة المالية ) .          |
| مجموعة المتغيرات   | المستقلة الأساسية   |
| الاستثمار في رأس المال العامل<br>Working Capital Invest. (WCI)                   | يمثل أحد محركات القيمة - كمؤشر مستقل - ويشمل الفرق بين صافي قيمة الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة في نهاية السنة المالية . ويؤثر هذا المتغير على التدفقات النقدية للشركة .  |
| الاستثمار في الأصول الثابتة<br>Fixed Capital Investment (FCI)                    | يمثل أحد محركات القيمة - كمؤشر مستقل - ويشمل صافي قيمة الاستثمار في الأصول الثابتة ، وذلك بعد استبعاد مخصصات الإهلاك في نهاية السنة المالية . ويؤثر هذا المتغير على التدفقات النقدية للشركة .   |
| الاستثمارات طويلة الأجل<br>Long Term Invest. (LTINV)                             | تمثل أحد محركات القيمة - كمؤشر مستقل - وتتضمن قيمة الاستثمار في حصص المساهمة بالشركات الأخرى ، ويتم فصلها لتأثيرها الإيجابي على التدفقات النقدية .  |
| تكلفة رأس المال المستثمر<br>(معدل الخصم)<br>Weighted Average Capital Cost (WACC) | تمثل أحد محركات / مكونات القيمة - كمؤشر مستقل - والذي يعكس معدل الخصم ، وتشمل تكلفة الأموال المملوكة للشركة بالإضافة إلى تكلفة القروض طويلة الأجل . ويتم قياس تكلفة رأس المال المستثمر بالمعادلة التالية :<br>المعدل المرجح لتكلفة رأس المال = ( الوزن النسبي لحقوق الملكية × معدل تكلفة الأموال المملوكة ) + ( الوزن النسبي للقروض طويلة الأجل × معدل تكلفة القروض ) |
| نمو المبيعات<br>Sales Growth (SG)  | تمثل أحد محركات القيمة - كمؤشر مستقل - ويشمل معدل الزيادة ( الانخفاض ) السنوي في قيمة مبيعات الشركة ، وقد تم التعبير عنه في الدراسة التطبيقية بقيمة المبيعات السنوية لكل شركة . وتؤثر المبيعات على التدفقات النقدية للشركة .  |



|   |  |
|---|--|
| يمثل أحد محركات القيمة - كمتغير مستقل - ويشمل صافي دخل الشركة من التشغيل قبل الضرائب - ويُعد بديلاً عن "هامش ربح التشغيل" المستخدم في مجال التخطيط المالي.  | صافي ربح التشغيل<br>Operating Profit Margin (OPM)                        |
| تمثل أحد محركات القيمة - كمتغير مستقل - وتشمل الضريبة على صافي دخل الشركة ، وقد تم التعبير عنها في الدراسة التطبيقية بقيمة الضريبة على دخل كل شركة في نهاية العام المالي .  | الضريبة على الدخل<br>Tax Rate (TR)                                       |
| تمثل أحد مكونات القيمة - كمتغير مستقل - وتؤثر سلباً على التدفقات النقدية ، وتمثل رصيد مبالغ القروض طويلة الأجل المستحقة للبنوك وللغير .   | الديون / القروض طويلة الأجل<br>Long Term Debts / Loans (DEBT)            |
| تمثل أحد مكونات القيمة - كمتغير مستقل - ويمثل رصيد النقدية في نهاية السنة المالية نتيجة حركة تلك التدفقات خلال السنة. وقد تم تضمين قيمة هذا المتغير ضمن عناصر متغير " الاستثمار في رأس المال العامل " . أي لم يتم تشغيل المتغير بشكل منفصل عند إجراء الاختبارات الإحصائية.  | التدفقات النقدية<br>Cash Flows   |
| يمثل أحد محركات القيمة - كمتغير مستقل - ويعكس فترة الميزة التنافسية ، والتي تهدف الشركة خلالها لتحقيق القيمة المضافة للمساهم . وقد تم التعبير عن فترة نمو القيمة لأغراض الدراسة التطبيقية ، ولاستكمال التحليل الإحصائي لمتغيرات المقياس لكل شركة خلال فترة الدراسة (١٩٩٧ - ٢٠٠١ م) ، وقدرها خمس سنوات على النحو التالي : ٥ ، ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ . وتؤثر فترة نمو القيمة على قرارات الإدارة ومن ثم على القيمة المضافة للمساهم بطريقة مباشرة . أي أن فترة نمو القيمة هي العامل المشترك لقرارات الإدارة . | عنصر<br>البعد الزمني<br>(فترة نمو القيمة)<br>Value Growth Duration (VGD) |
| المستقلة الإضافية   | مجموعة المتغيرات   |
| يمثل أحد المتغيرات المستقلة الرقابية . والهدف منه تطوير عناصر مقياس القيمة المضافة للمساهم . ويقاس بقسمة صافي ربح التشغيل على إجمالي حقوق الملكية في نهاية العام .  | معدل العائد على حقوق الملكية<br>Rate on Equity (ROE)                     |
| يمثل أحد المتغيرات المستقلة الرقابية . والهدف منه تطوير عناصر مقياس القيمة المضافة للمساهم . ويقاس بقسمة صافي ربح التشغيل على عدد الأسهم المصدرة .  | معدل ربحية السهم<br>Earning Per Share (EPS)                              |

الفرض الثاني (H 02) : أن إضافة بعض المتغيرات الرقابية - كمعدل العائد على حقوق الملكية ومعدل ربحية السهم - إلى عناصر مقياس (SVA) الأصلية تزيد من معنوية المقياس إحصائياً .

الفرض الثالث (H 03) : أن تحليل التغير في القيمة المضافة للمساهم - على أساس القرارات الإدارية - يزيد من معنوية مقياس (SVA) إحصائياً .

٣/١/٢ - فروض الدراسة التطبيقية The Research Hypotheses  
من أجل التحقق من صلاحية استخدام مقياس (SVA) في تقييم الأداء المالي لقرارات الإدارة الإستراتيجية ، فقد تم تقسيم فروض الدراسة التطبيقية إلى ما يلي:

الفرض الأول (H 01) : أن مقياس (SVA) ذو مغزى إحصائي، ويؤدي إلى تحليل وتفسير القيمة المضافة للمساهم.



## ٢/٢ - تحليل نتائج تشغيل البيانات

لقد تم تشغيل البيانات المالية والاقتصادية لشركات الدراسة التطبيقية على الحاسب الآلي باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS)، وذلك من أجل اختبار فروض الدراسة. وفيما يلي تحليل نتائج تشغيل البيانات :

أولاً : التحقق من صحة الفرضين: الأول ( $H_{01}$ ) ، والثاني ( $H_{02}$ ) ، وذلك على النحو التالي :

من أجل تحديد الأسلوب الإحصائي الملائم لتحليل التغير في القيمة المضافة للمساهم ، بالإضافة إلى قياس معنوية مقياس (SVA) إحصائياً، فقد تم استخدام تحليل الارتباط Correlation Analysis . حيث أظهرت نتائج تحليل الارتباط العديد من العلاقات بين متغيرات الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية (١%)<sup>(١)</sup>.

وبناء على ذلك، فقد تم اختيار تحليل الانحدار المنتظم Stepwise Regression، وذلك للتحقق من صحة الفرضين الأول والثاني. ويستخدم تحليل الانحدار المنتظم من أجل

تحديد معاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة التي لها تأثير فقط على المتغير التابع (أحمد غنيم، نصر صبري: ٢٠٠٠).

١ - نتائج تحليل الانحدار المنتظم - قبل تضمين المحركات الرقابية المعطّرة للمقياس - :

لقد أظهرت نتائج تشغيل بيانات شركات الدراسة أن مقياس (SVA) معطّوباً عند مستوى أقل من (١%)، مما يعني أن متغيرات المقياس تفسر الاتجاه العام للمتغير في تلك القيمة. كما أوضحت النتائج أن هناك ثلاث مراحل للتشغيل، والتي انتهت ببيان أهم محركات القيمة تأثيراً على القيمة المضافة للمساهم .

وفيما يلي جدول رقم (٢) يوضح نتائج تحليل الانحدار المنتظم لمحركات القيمة المضافة للمساهم ، وذلك من خلال مصفوفة المعاملات:

(١) جدول تحليل نتائج علاقات الارتباط بملحق البحث .

جدول رقم ( ٢ ) : مصفوفة تحليل الانحدار المنتظم

| مراحل ( دورات )<br>التشغيل | محركات القيمة التي ظهرت<br>بمعادلة الانحدار | نسبة تفسير التغير في<br>القيمة المضافة للمساهم<br>معامل التحديد $R^2$ | قياس معنوية نموذج القياس<br>اختبار ( F )                           |
|----------------------------|---|---|--|
| الأولى<br>↓                | فترة نمو القيمة<br>( V G D )                | ١٥,٩ %  | معنوي عند مستوى أقل من (١%) .<br>حيث أن (ف) المصوبة < (ف) الجدولية |
| الثانية<br>↓               | الضريبة على الدخل<br>( T R )                | ٣٤,٦ %  | ****   |
| الثالثة                    | الاستثمار في رأس المال<br>العامل ( W C I )  | ٤٤,٢ %  | ***  |

المال العامل سوف يساهم في تقييم الأداء المالي للقيمة المضافة للمساهم ، بالإضافة إلى مساعدة الإدارة في تخطيط ورقابة هذا العنصر الجوهري بمكوناته المختلفة .

كما تضمنت نتائج تحليل الانحدار المنتظم محركات القيمة الأقل أهمية ، وهي فترة نمو القيمة في المرحلة الأولى للتشغيل بنسبة تفسير (١٥%) ، ومحرك الضريبة على الدخل في المرحلة الثانية للتشغيل بنسبة تفسير (٣٤,٦%) . إلا أن نتائج التحليل استبعدت باقي محركات / مكونات القيمة من معادلة الانحدار . وبناءً على ما سبق ، يتم صياغة معادلة

لقد انتصح من نتائج التحليل السابق ، أن عنصر " رأس المال العامل " يعد أكثر محركات القيمة تأثيراً في القيمة المضافة للمساهم ، وذلك في ضوء بيانات مجموعة الشركات تحت الدراسة . وقد ظهر في المرحلة الثالثة للتشغيل مفسراً القيمة المضافة بنسبة (٤٤,٢%) ، وبمستوى معنوية أقل من (١%) . ولعل ذلك يُفسر بصفة منطقية طبيعة النشاط في شركات صناعة الأدوية والكيمائيات، والتي تعتمد بشكل أساسي في إجاز أوجه نشاطها على ضرورة توافر الخامات والمواد الكيميائية . لذلك فإن التركيز على عنصر رأس



لقد أظهرت نتائج تشغيل بيانات شركات الدراسة ، وذلك بعد إدخال معدلات: المعائد على حقوق الملكية وربحية السهم، أن مقياس (SVA) معنوياً عند مستوى أقل من (١ %) ، مما يعني أن متغيرات المقياس تفسر الاتجاه العام للتغير في القيمة المضافة للمساهم. وقد أوضحت نتائج التشغيل أن هناك مرحلتين للتشغيل، حيث انتهت ببيان أهم محركات القيمة تأثيراً على القيمة المضافة للمساهم.

وفيما يلي جدول رقم (٣) يوضح نتائج تحليل الانحدار المنتظم لمحركات القيمة المضافة للمساهم ، وذلك من خلال مصفوفة المعاملات :

الاتجاه العام للتنبؤ بالقيمة المضافة للمساهم كما يلي :

$$Y = F(WCI, TR, VGD)$$

أي أن : القيمة المضافة للمساهم = دالة (الاستثمار في رأس المال العام، الضريبة على الدخل، فترة نمو القيمة)

النتيجة : أن نتائج تحليل الانحدار - قبل تطوير محركات القيمة - تحقق صحة الفرض الأول (H01)، حيث يمكن تقييم الأداء المالي من خلال بعض محركات القيمة الأكثر تأثيراً وتفسيراً للقيمة المضافة للمساهم . وإن كان يوجد بعض القصور في النتائج المستخلصة من أسلوب تحليل الانحدار المنتظم ، نظراً لاستبعاد باقي المحركات / المكونات من نتائج التشغيل.

ب - نتائج تحليل الانحدار المنتظم - بعد إضافة المحركات الرقابية إلى عناصر المقياس - :

جدول رقم ( ٣ ) مصفوفة تحليل الانحدار المنتظم

| مراحل ( دورات )<br>للتشغيل | محركات القيمة التي<br>ظهرت بمعادلة الانحدار | نسبة تفسير التغير في<br>القيمة المضافة للمساهم<br>"معامل التحديد" ( R <sup>2</sup> ) | مقياس معنوية نموذج القياس<br>اختبار ( F )                           |
|----------------------------|---|--|---|
| الأولى<br>↓                | معدل العائد على حقوق<br>الملكية ( ROE )     | ٣٢ %   | معنوي عند مستوى أقل من (١ %).<br>حيث أن (ف) المحسوبة < (ف) الجدولية |
| الثانية                    | فترة نمو القيمة<br>( VGD )                  | ٥٢,١ %   | ....  |

$$Y = F(VGD, ROE)$$

أي أن : القيمة المضافة للمساهم = دالة (فترة نمو القيمة، معدل العائد على حقوق الملكية)

النتيجة : لقد أدى إضافة المحركات الرقابية : معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل ربحية السهم إلى عناصر مقياس (SVA) إلى زيادة نسبة تغطية وتفسير القيمة المضافة للمساهم (من ٤٤ % إلى ٥٢,١ %) ، وذلك عن طريق محرك نمو القيمة ومعدل العائد على حقوق الملكية. وبذلك يتحقق صحة الفرض الثاني (H02)، ولكن بالرغم من ذلك فقد يصعب تقييم الأداء المالي من خلال كافة محركات القيمة، حيث لا تظهر نتائج تحليل الانحدار المنتظم باقي المحركات / المكونات.

ثانياً : التحقق من صحة الفرض الثالث (H03)

على الرغم من أن اختبار الفرضين الأول والثاني قد أكدا معنوية مقياس (SVA)، وذلك من خلال تفسير بعض محركات القيمة للاتجاه العام في القيمة المضافة للمساهم ، إلا أن تحليل

يتضح من نتائج تشغيل بيانات عينة الدراسة بعد تطويرها، أن عنصر فترة نمو القيمة يُعد أكثر محركات القيمة تأثيراً في القيمة المضافة للمساهم. حيث ظهر في المرحلة الثانية للتشغيل مفسراً للقيمة المضافة للمساهم بنسبة (٥٢,١ %)، ومستوى معنوية أقل من (١ %). كما أن هذا التفسير يبدو منطقياً أيضاً ، خاصة في شركات صناعة الأدوية، نظراً لارتباط أغلب نشاطها باستغلال عقود حقوق وبراءات الاختراع أو التركيبات الكيميائية لبعض الأدوية (Know-How) . كما تضمنت نتائج تحليل المحرك الرقابي " معدل حقوق الملكية " في المرحلة الثالثة للتشغيل، وذلك بنسبة تفسير للقيمة المضافة للمساهم بلغت (٣٢ %)، وعند مستوى معنوية أقل من (١ %). إلا أن نتائج تحليل الانحدار المنتظم استبعدت باقي محركات / مكونات القيمة من معادلة الانحدار. وبناءً على ما سبق يتم صياغة معادلة الاتجاه العام للتنبؤ بالقيمة المضافة للمساهم، وذلك على النحو التالي:

نتائج التشغيل في مصفوفة "العوامل بعد التوزيع Rotated Component Matrix"، والتي اتضح من خلالها المجموعات (العوامل) التي ارتبطت بمحركات / مكونات القيمة. حيث يتم اختيار كل محرك / مكون قيمة بالمصفوفة بحيث يكون متناسباً إلى مجموعة واحدة فقط دون غيرها، والذي يكون الأعلى ارتباطاً بين محركات / مكونات القيمة داخل المجموعة الواحدة، وعلى أن يتم ترتيبها بشكل تنازلي حسب نسبة مساهمة كل منها في تفسير التباين الكلي في محركات القيمة. كما يلاحظ أن اختيار محركات القيمة بكل مجموعة تم على أساس معامل الارتباط الأكبر من ٣٠ % (٠,٣) على الأقل، مع استبعاد باقي المحركات / المكونات التي لا تصل لهذه النسبة. وفيما يلي نتائج تشغيل بيانات عينة الدراسة باستخدام التحليل العاملي:

أ - ترتيب المجموعات (القرارات) - قبل تطوير محركات القيمة للمقياس - حسب درجة ارتباطها :  
 بوضح جدول رقم (٤) مصفوفة المجموعات (القرارات)  
 - قبل تطوير محركات المقياس -

جدول رقم (٤) : مصفوفة المجموعات (القرارات) - قبل تطوير محركات المقياس -

| المجموعة الأولى (G 1) |                | المجموعة الثانية (G 2)                 |                | المجموعة الثالثة (G 3) |                | المجموعة الرابعة (G 4)        |                |
|-----------------------|----------------|--|----------------|------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
| محركات القيمة         | معامل الارتباط | محركات القيمة                          | معامل الارتباط | محركات القيمة          | معامل الارتباط | محركات القيمة                 | معامل الارتباط |
| نمو المبيعات          | ٠,٨٣           | الديون / القروض                        | ٠,٩٥٧          | معدل الخصم             | ٠,٩٤١          | الاستثمار في رأس المال العامل | ٠,٩٦١          |
| صافي ربح التشغيل      | ٠,٨٠٥          | الاستثمار في الأصول الثابتة            | ٠,٩٥٤          | ---                    | ---            | ---                           | ---            |
| الضريبة على الدخل     | ٠,٧٦٩          | الاستثمار في الأصول الأخرى طويلة الأجل | ٠,٤٤٧          | ---                    | ---            | ---                           | ---            |

الانحدار يُظهر أكثر محركات القيمة تأثيراً مع استبعاد باقي المحركات من التحليل. لذا يتطلب الأمر ضرورة إبراز لثلاثة محركات مكونات القيمة على القيمة المضافة للمساهم، وذلك من خلال تجميع تلك المحركات في مجموعات تمثل أو تعكس القرارات الإدارية بحيث يتم تحليلها وتفسيرها لخدمة مجال تقييم الأداء المالي.

وقد تم استخدام أسلوب التحليل العاملي Factor Analysis، والذي يمثل أحد أساليب التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة (أحمد غنيم، محمود نصر : ٢٠٠٠)، وذلك من أجل الاستفادة من سماته بتجميع وتبسيط محركات / مكونات القيمة في عدد أقل من المجموعات (العوامل)، بحيث يتضمن كل منها محركاً أو أكثر للقيمة ترتبط ببعضها ارتباطاً عالياً دون غيرها. كما يتم تسمية مجموعة العوامل المستخلصة من التحليل العاملي باعتبارها تمثل حزمة من العوامل أو القرارات الإدارية والتي يتم تحليل مكوناتها بغرض تقييم الأداء المالي للقيمة المضافة للمساهم (Barbara, J.: 1983).  
 وقد تم تشغيل بيانات شركت الدراسة باستخدام أسلوب تحليل العوامل الرئيسية Principal Components، حيث ظهرت

لم بحث تعديل هي مكونات مجموعات القرارات، سوى مكونات المجموعة الأولى، وكما هو موضح بجدول رقم (٥).

ب - ترتيب المجموعات (القرارات) - بعد تضمين المحركات الرقابية للمقياس - حسب درجة ارتباطها :



جدول رقم (٥) : مصفوفة مجموعة (قرارات) المجموعة الأولى (G1) - بعد تطوير محركات المقياس-

| محركات القيمة  | معدل العائد على حقوق الملكية | نمو المبيعات | صافي ربح التشغيل | الضريبة على الدخل | معدل ربحية السهم |
|----------------|------------------------------|--------------|------------------|-------------------|------------------|
| معامل الارتباط | ٠,٩٣١                        | ٠,٨٣         | ٠,٨٠٥            | ٠,٦٧٩             | ٠,٦٧             |

٣- بالنسبة لمحركات القيمة بالمجموعة الثالثة : فقد تضمنت محرك تكلفة رأس المال المستثمر (معدل الخصم)، بالإضافة إلى محرك فترة نمو القيمة ، والذي ظهر بمعامل ارتباط سالب قدره (٠,٩٦٣). ويطلق على هذه المجموعة ذات الارتباطات الموجبة والسالبة : المجموعة ثنائية القطب، أي أن عواملها تعمل في اتجاهين متضادين. ويمكن تسمية هذه المجموعة بعوامل (محركات القيمة) قرارات أعباء النشاط التمويلي لفترة نمو القيمة .

٤- بالنسبة لمحركات القيمة بالمجموعة الرابعة : فقد تضمنت محرك الاستثمار في رأس المال العامل. ويمكن تسمية هذه المجموعة بعوامل (محركات القيمة) قرارات النشاط التشغيلي (الإنشائي).

النتيجة : لن استخدام أسلوب التحليل العائلي بحق صحة الفرض الثالث، وذلك من خلال تحليل القيمة المضافة للمساهم. حيث يمكن تجميع محركات /مكونات القيمة وتوجيهها إلى عدد من المجموعات التي تمثل القرارات الإدارية ومن ثم يتم على أساسها تقييم الأداء المالي . ولعل من شأن ذلك عدم التركيز على محرك أو أكثر لأهميته النسبية فقط ، بالإضافة إلى عدم استبعاد باقي محركات القيمة من التحليل . كما تضح زيادة نسبة معنوية المقياس ومن ثم تحليل وتفسير القيمة المضافة للمساهم إلى نسبة (٨٦,٥) %.

وفيما يلي شكل رقم (٢) - لبيان تأثير نتائج تحليل الانحدار المنتظم والتحليل العائلي على تحليل وتفسير القيمة المضافة للمساهم :

ج- لقد ساهمت العوامل (المجموعات) الأربع المستخلصة في تفسير نسبة (٨٦,٥٠٥ %) من التباين الكلي Total Variance. تباينات تفسيرات الأصلية -أو من التغير في محركات / مكونات القيمة المضافة للمساهم -كما تعكس هذه النسبة أهمية الاستفادة من أسلوب التحليل العائلي في تحديد العوامل (مجموعة قرارات) الرئيسية والتي يمكن الارتكاز عليها في تقييم الأداء المالي .

يتم الاستفادة من نتائج التحليل العائلي في ترتيب محركات/ مكونات القيمة حسب مجموعة القرارات الإدارية، وبما يساعد على تحليل القيمة المضافة للمساهم ، وذلك على النحو التالي :

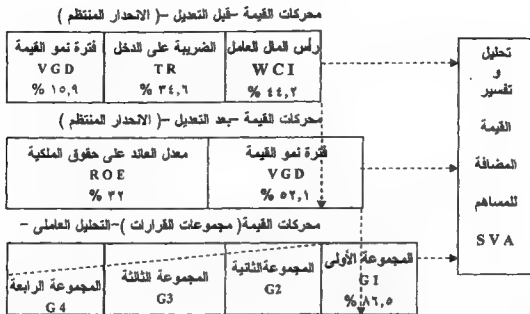
١- بالنسبة لمحركات القيمة بالمجموعة الأولى ذات الارتباط الأعلى ، فقد شملت ما يلي :

( أ ) محركات القيمة قبل التعديل ، فقد تضمنت ما يلي : نمو المبيعات، صافي ربح التشغيل، معدل الضريبة على الدخل. ويمكن تسمية هذه المجموعة بعوامل (محركات القيمة) قرارات النشاط اليومي، وذلك مثمما الحال في نموذج المقياس الأصلي.

( ب ) محركات القيمة بعد التعديل ، فقد تضمنت ما يلي: معدل العائد على حقوق الملكية، نمو المبيعات، صافي ربح التشغيل، معدل الضريبة على الدخل، معدل ربحية السهم. ويمكن تسمية هذه المجموعة بعوامل (محركات القيمة) قرارات عوائد المساهمين.

٢- بالنسبة لمحركات القيمة بمجموعة الثانية ذات الارتباط الأعلى، فقد شملت ما يلي :

الديون / القروض، الاستثمار في الأصول الثابتة، الاستثمارات طويلة الأجل. ويمكن تسمية هذه المجموعة بعوامل (محركات القيمة) قرارات للنشاط الاستثماري .



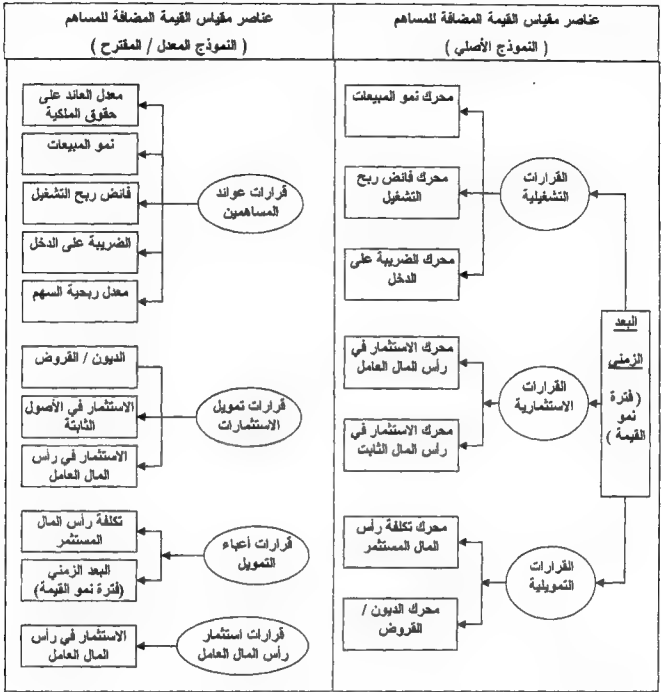
شكل رقم (٢) - يوضح تأثير نتائج التحليل العملي مقارنة بنتائج الاحد ادر المنتظم في زيادة تحليل وتفسير القيمة المضافة للمساهمين (SVA)

المبيعات حسب: أنواعها ، المناطق البيعية ، ورأس المال العامل حسب : مجموعات العملاء ، مجموعات الموردين ، مكونات المخزون . بحيث يتم ذلك من خلال توفير بيانات سلسلة زمنية للشركة . كما يمكن دعم نموذج المحاكاة المقترح عن طريق تحليل سلسلة القيمة بالشركة - حسب الإستراتيجية المطبقة - وبما يسهل اكتشاف مواطن القوة أو الضعف للعناصر المكونة لمحركات ومكونات القيمة التي تمكن القرارات الإدارية المؤثرة على تغير القيمة المضافة للمساهمين .

وفيما يلي شكل رقم (٣) - يوضح مقارنة مجموعة القرارات الإدارية بنموذج مقياس (SVA) الأصلي بمجموعة القرارات الإدارية المقترحة بالدراسة التطبيقية :

ويجدر الإشارة إلى أهمية عدم إغفال بعض العنقبات التي قد تحول دون الاستفادة الكاملة من نتائج تطبيق مقياس (SVA) ، حيث يتم تحليل وتفسير القيمة المضافة للمساهمين على أساس محركات ومكونات القيمة التي تضم عناصر ذات قياس محاسبي وأخرى ذات قياس اقتصادي ، ولكن بشكل إجمالي دون تفصيل لمحتوياتها ، كرقم المبيعات أو رأس المال العامل أو الثابت ، مما يستدعي تجزئتها إلى عناصرها حتى يتسنى التعمق في تفسير التغير في تلك القيمة .

ومن أجل التغلب على تلك العنقبات والاستفادة من تطبيق المقياس في الواقع ، فإنه يقترح تصميم نموذج محاكاة للعناصر للتصنيفية لمحركات ومكونات القيمة - كتحليل



شكل رقم ( ٣ ) - المقابلة بين عناصر مقياس القيمة المضافة للمساهم (SVA) بالنموذج الأصلي والمقترح.

#### خلاصة ونتائج وتوصيات البحث

لقد تناول البحث التحليل والتطبيق مقياس القيمة المضافة للمساهم (SVA)، وذلك لدعم مجال تقييم الأداء المالي. ويعتمد مقياس (SVA) على مفهوم زيادة أو الحفاظ على تروة حملة الأسهم، بالإضافة إلى اشتغاله على مزيج من العناصر يتم قياسها حسب الأسس المحاسبية والاقتصادية.

كما تناول البحث تحليلاً لأهمية قياس القيمة المضافة للمساهم ، وذلك من خلال إبراز اهتمام الإدارة الاستراتيجية بزيادة القيمة المضافة للمساهمين واعتبارها معياراً عند المفاضلة بين الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة. وقد تم بقاء الضوء على دور مدخل إدارة القيمة لدعم القيمة المضافة للمساهم، وذلك باعتبارها محصلة سلسلة من

مستوى معنوية أقل من مستوى معنوية ١ % ، ما يلي :

( أ ) نتائج التحليل قبل إضافة المحركات الرقابية :

كانت محركات القيمة التي تحلل وتفسر القيمة المضافة للمساهم ، ما يلي : الاستثمار في رأس المال العامل ، الضريبة على الدخل ، وفترة نمو القيمة . حيث أظهرت النتائج أن نسبة تفسير محرك " الاستثمار في رأس المال العامل " ، الأكثر تأثيراً ، بلغت ( ٤٤,٢ % ) . وقد تتوافق هذه النتيجة وطبيعة نشاط شركات الدراسة ( صناعة الأدوية والكيمويات ) التي يعتمد نشاطها ، بشكل حيوي ، على توفر عناصر رأس المال العامل .

( ب ) نتائج التحليل بعد إضافة المحركات الرقابية :

كانت محركات القيمة التي تحلل وتفسر القيمة المضافة للمساهم ، ما يلي :

فترة نمو القيمة ، ومعدل العائد على حقوق الملكية . وقد أظهرت النتائج أن نسبة تفسير محرك " فترة نمو القيمة " ، الأكثر تأثيراً في التفسير بلغت ( ٥٢,١ % ) . وتتوافق هذه النتيجة وطبيعة نشاط شركات الدراسة ( صناعة الأدوية والكيمويات ) التي يعتمد أغلب نشاطها على استغلال حقوق وبراءات الاختراع ( Know-How ) . كما يلاحظ ارتفاع نسبة تحليل وتفسير للقيمة المضافة للمساهم .

٢- بالرغم من أهمية نتائج الانحدار المنظم ، بالإضافة إلى زيادة القدرة التفسيرية لمقياس القيمة المضافة للمساهم ، إلا أن تلك النتائج اقتضت على إبراز أهم محركات القيمة تأثيراً مع استبعاد باقي المحركات من التحليل . لذلك فقد تم استخدام أسلوب التحليل العائلي Factor Analysis ، وذلك للتعلم على أوجه القصور التي تعوق استخدام كافة عناصر المقياس في تقييم الأداء .

٣- أدى استخدام أسلوب التحليل العائلي إلى إعادة تشكيل عناصر المقياس ، حيث تم تجميع محركات القيمة في مجموعة عوامل (قرارات إدارية) ، تضم كل منها محركاً أو أكثر مما يساعد الإدارة على التوسع في التحليل ، بالإضافة إلى عدم استبعاد أي من محركات القيمة عند تقييم الأداء المالي . وقد ساهمت مجموعة العوامل (القرارات الإدارية) في تفسير نمو ( ٨٦,٥ % ) من القيمة المضافة للمساهم . وتؤكد تلك النتيجة على

التطورات العلمية والتطبيقية أدت إلى إبراز أهمية المقياس . وقد اقترح الباحث تطبيق مقياس (SVA) في تقييم الأداء المالي بمنظمات الأعمال ، وذلك من خلال توسيع وتطوير المجال النظري للمقياس بحيث تتطابق سماته مع متطلبات تطبيقه في مجال تقييم الأداء المالي وبما يتناسب مع بيئة الأعمال المصرية.

ويرتكز مقياس (SVA) على تحديد محركات ومكونات القيمة الأكثر تأثيراً على تحقيق القيمة المضافة للمساهمين ، والتي تحركها مجموعة القرارات : الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية ، التي تحقق الخطط الإستراتيجية التي اعتمدها الإدارة . وتناول البحث أهمية تحديد فترة نمو القيمة ، وهي تعكس فترة الميزة التنافسية التي تسعى الإدارة خلالها إلى تحقيق زيادة في القيمة المضافة للمساهمين ، حيث تم تحديد تلك الفترة من ثلاث إلى خمس سنوات - كما هو سائد في هذا المجال - . كما تم تحليل أهم المشكلات المرتبطة بتطبيق مكونات المقياس في مجال تقييم الأداء المالي ، وذلك كمشكلة قياس تكلفة رأس المال المستثمر (معدل الخصم) ، حيث تم اختيار نموذج تسعير الأصل الرأسمالي لتقدير معدل تكلفة الأموال المملوكة .

وقد اقترح الباحث تطوير عناصر المقياس ، وذلك بإضافة بعض المحركات الرقابية - كمؤشرات الأداء المالي - وبما يحقق زيادة تحليل وتفسير لقيمة المضافة للمساهم . وقد تم إجراء الدراسة التطبيقية ، وذلك بتطبيق مقياس (SVA) على بيانات (٦) شركات مصرية لصناعة الأدوية والكيمويات بقطاع الأعمال ، والتي اشتركت في بعض السمات الخاصة ، وذلك عن نشاط خمس سنوات مالية متتالية (١٩٩٧ - ٢٠٠١) . وقد كانت أهم نتائج التحليل الإحصائي ، ما يلي :

١- إمكانية استخدام مقياس (SVA) في تقييم الأداء المالي ، وذلك بناءً على نتائج اختبار قدرة محركات القيمة على تحليل وتفسير القيمة المضافة للمساهم . حيث تضمنت نتائج التشغيل باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المنظم Stepwise Regression ، والذي تم اختياره بناءً على نتائج تحليل علاقات الارتباط Correlation Analysis التي أظهرت تعدد علاقات الارتباط بين متغيرات المقياس عند



تقييم الأداء المالي الأخرى ذات الصلة ، وذلك من أجل تصميم هيكل متكامل لتقييم الأداء بمنظمات الأعمال ، وباستخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتفسير أسباب تباين تلك النتائج.

### المراجع

#### أولاً : المراجع العربية

- ١- البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، أعداد مختلفة.
- ٢- البنك المركزي المصري، المجلة الاقتصادية، أعداد مختلفة.
- ٣- د. أحمد الرفاعي غنيم، أ. نصر محمود صبري (٢٠٠٠)، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1 - Barbara , J . (1983), *Multivariate Data Analysis : An Introduction* ( Illinois : Home - Wood , Irwin , Inc.) .
- 2 - Blocher , E. J . , K. H. Chen and T. W. Lin ( 2002 ) , *Cost Management : A Strategic Emphasis* . 2<sup>nd</sup> Ed . ( N. Y. : Mc Graw - Hill Co . , Inc.) .
- 3 - Bracker , Richard (2001). *Determining Value : Valuation Models and Financial Statements* (London : Pearson Education Ltd.) , Ch . 10 .
- 4 - Charitou, A. and N. Vofeas (1998), The Association Between Operating Cash Flows and Dividend Changes : An Empirical investigation . *Journal of Finance* , 25 (1) & (2), January / March, pp. 225 - 249.
- 5 - Charitou, A. and G. Pangiotides (1999), Financial analysis . Future earnings and Cash flows, and Prediction of stock returns: evidence for The U K , *Accounting and Business Research*. 29 (4), pp. 281- 298.
- 6- Clarke . Peter (2000), Shareholder Value, *Accountancy Ireland Magazine*, October, pp. 1 - 3.
- 7 - Fera, Nick (1997), Using Shareholder Value to Evaluate Strategic Choices, *Management Accounting*, November, pp. 47 - 51.
- 8 - Kelly, J. and J. O'Conner (1997) Is profit: important than cash - flow ? . *Management Accounting*, 75 (6), June, pp. 28 - 29.
- 9 - Leahy, Tad (1998), S V A: All The Way, *Business Finance Magazine*, September, pp.

زيادة نسبة تحليل وتفسير المقاييس للقيمة المضافة للمساهم ، في حين أن النسبة المتبقية (١٣,٥ %) من التغير لا تفسرها محركات القيمة (قبل أو بعد التطوير)، مما قد يستدعي زيادة فترات السلسلة الزمنية أو إضافة بعض المعدلات الرقابية لعناصر المقاييس. كما يمكن تطوير عناصر النموذج، بإدخال متغيرات أو معدلات أداء رقابية أخرى، وذلك باختلاف طبيعة نشاط كل شركة ومن فترة إلى أخرى .

ومن أجل التغلب على بعض المعوقات التي قد تحول دون الاستفادة الكاملة من نتائج تطبيق مقياس القيمة المضافة للمساهم، فإنه يُقترح تصميم نموذج محاكاة للعناصر التفصيلية لمحركات ومكونات القيمة للمقياس، وتطبيقه على سلسلة القيمة بالشركة، وذلك سعياً وراء الحصول على المزيد من تحليل وتفسير تلك القيمة .

وبناءً على ما سبق ، يُوصي الباحث بما يلي :

١- تطبيق مقياس القيمة المضافة للمساهم (SVA) في تقييم الأداء المالي ، وذلك في إطار دعم قياس الأداء الكلي بالمركرات وترشيده للقرارات الإدارية؛ من أجل الاستغلال الأمثل لعمارد المتاحة للإدارة ومن ثم زيادة حقوق حملة الأسهم ، بالإضافة إلى تطبيق المقياس في مجال تقييم الأداء المالي على مستوى مجموعة الشركات التي تنتمي لنفس الصناعة أو على مستوى الشركة القابضة ، وذلك كأحد مقاييس المقارنة المرجعية Benchmarking .

٢- إجراء المزيد من البحوث بشأن تطوير مقياس القيمة المضافة للمساهم (SVA) من أجل أن يشمل قياس القيمة المضافة لأصحاب المصلحة الآخرين - كالموردين والعلاء - وبما يؤدي إلى تكامل جوانب المقياس، بالإضافة إلى دراسة تطوير المقياس بحيث يمكن التغلب على بعض المعوقات التي قد تحول دون الاستفادة الكاملة من نتائج تطبيق المقياس، كأعداد نموذج محاكاة بضم العناصر التفصيلية للمقياس، وبلاستعانة بتحليل سلسلة القيمة بالشركة لدعم النموذج المقترح .

٣- إجراء المزيد من البحوث التطبيقية للاستفادة من نتائج تطبيق مقياس القيمة المضافة للمساهم مقارنة بمقاييس



- managers and investors, L E KConsulting (pub.): Shareholder Value Insights. V. (5). Boston. pp. 1 - 5.
- 18 - Rhoads , David and Robert Roath (2002), Managing for Superior Total Shareholder Returns. L E KConsulting (pub.): Shareholder Value Insights. Boston. V. (10). pp. 1 - 7 .
- 19 - Roath . Robert (2002), C F O Perspectives : Shareholder Value Added , L E K Consulting ( pub . ) : Shareholder Value Insights . V . ( 4 ) , Boston. pp . 1 - 6 .
- 20- Shank . K . J . ( 1989 ) , Strategic Cost Management : New Wine or Just New Bottles ? Journal of Management Accounting Research, Fall, pp. 47 - 66 .
- 21 - Shim, JaeK. and Joel G. Siegel (1998), *Theory And Problems of Financial Management*, 2<sup>nd</sup>. Ed. (N. Y. : Shaum's Outline Series, Mc Graw - Hill), Ch. 10 .
- 22 - Sjolom , LeifM . ( 1998 ) . Shareholder Value Creation Old Wine in a new bottle ? . In : Perspectives For Managers, International Institute for Management Development ( I M D ), 53 (12), Switzerland. September. pp. 1 - 4 .
- 23 - Stewart, Richard (2000), Meeting The Challenges Management Accounting and Value Creation , Journal of Malaysian Institute of Accountants. 31 (1), pp. 28 - 33 .
- 100 - 104.
- 10 - May , M . & T . Bryan (1999), Value Based Management At British Aerospace, Management Accounting, December, pp. 36 - 37 .
- 11 - Mills. Roger W. (1998), Shareholder Value Analysis in acquisition and divestment decisions by large U K companies, Management Accounting, February , pp . 38 - 40 .
- 12- Mirra , Piero ( 1999 ) . " New opportunities for Management Accounting in Supporting Value Creation " . In : The Role of Management Accounting in Creating Value . The International Federation of Accountants ( Pub . ) , N . Y . . pp . 43 - 58 .
- 13 - Player , Steve ( 1997 ) , Creating Shareholder Value . Business Finance Magazine , April , pp . 1 - 2 .
- 14 - Rappaport , Alfred ( 1986 ) , *Creating Shareholder Value : The New Standard for business performance* ( N . Y . : Free Press ) .
- 15 - Rappaport . Alfred ( 1987 ) . Stock Market Signals to Managers . Harvard Business Review , Nov . / Dec . . pp. 57 - 62 .
- 16 - Rappaport . Alfred ( 1998 ) . *Creating Shareholder Value : a guide for managers and investors* , 2<sup>nd</sup> . Ed. ( N . Y . : Free press ) .
- 17 - Rappaport. Alfred (2002), Experts from: Creating Shareholder Value: a guide for



## نمذجة العلاقة بين بعض بنود القوائم المالية وبيانات الأسهم بالتطبيق على بعض البنوك المسجلة في سوق الأوراق المالية المصرية

د. سعاد حسن خضر

استاذ مساعد بقسم المحاسبة، كلية التجارة  
جامعة الأزهر .

### أولاً: المقدمة :

مما لا شك فيه أن الأسواق المالية تشكل ركناً هاماً من أركان القطاع المالي في أي اقتصاد حر يقوم على تجميع المدخرات وتوجيهها نحو استثمار لفضل، ويعتبر سوق الأوراق المالية أهم أجهزة الأسواق المالية وذلك لدورها في تجميع المدخرات اللازمة في عمليات الاستثمار والتنمية.

ويشكل سوق الأوراق المالية جزءاً هاماً من سوق المال بمعناه الواسع إذ يتكون من سوق النقد وسوق رأس المال وسوق الأوراق المالية، فسوق الأوراق المالية هو مجال التعامل في الأوراق المالية سواء عند إصدارها لأول مرة أو عند تداولها بعد ذلك، ويعد إهدى الأليات الهامة لتجميع وتوجيه الموارد المالية وتوظيفها في المشروعات الاستثمارية من خلال حصول الأفراد على ما يصدر في هذا السوق من أسهم وسندات، علاوة على أن سوق الأوراق المالية الكفاء يعتبر بمثابة جزءاً هاماً ومكماً لإصلاح النظام المالي وذلك بما يوفره من أدوات استثمارية تساعد على تنويع المحافظ المالية للأفراد والمؤسسات مما يزيد من كفاءة تخصيص الموارد المالية<sup>(١)</sup>.

وينقسم سوق الأوراق المالية إلى قسمين<sup>(٢)</sup> :

- ١- السوق الأولي (سوق الإصدار): ويتعامل في الإصدارات الجديدة سواء لتمويل مشروعات جديدة أو التوسع في مشروع قائم وذلك من خلال زيادة رأسمالها، ويتم إصدار وتصريف هذه الأوراق إما بطريق مباشر عن طريق الاتصال بالمستثمرين والأفراد أو المؤسسات الفردية. أو بطريق غير مباشر أن طريق قيام مؤسسة متخصصة بإصدار هذه الأوراق.
- ٢- السوق الثانوي (سوق التداول): ويتعامل في الإصدارات

التي تم إصدارها أو طرحها من قبل؛ أي بعد توزيعها سواء مباشرة أو بواسطة أحد المؤسسات المالية المتخصصة ويطلق عليها سوق الأوراق المالية. وإذا أخذنا في الاعتبار أن أسهم لشركات تستخدم في تمويل النفقات والأصول المختلفة التي تهم الإنتاج<sup>(٣)</sup>، فإن ذلك يوضح مدى أهمية الأسواق المالية في عملية التنمية الاقتصادية خاصة في تلك التي تتجه إلى الاعتماد بشكل متزايد على القطاع الخاص في مختلف أنشطتها الاقتصادية مثل لسوق المصرية .

ومن جانب آخر فإن لسوق الأسهم دوراً هاماً في عملية تمويل الاستثمار، فهو لا يمثل إحدى مكونات السوق المالية فقط بل إنه يعتبر من أهم مكونات هذا السوق فمن خلاله يتم الربط بين العرض والطلب بالنسبة لرأس المال طويل الأجل، وبالإضافة إلى ما سبق فإن هذا السوق يعتبر آلية لنقل رؤوس الأموال من قطاعات الفائض إلى قطاعات العجز<sup>(٤)</sup>.

وعلاوة على ما سبق فإن الاستثمار في الأسهم يمثل حالياً أحد مجالات الاستثمار الجيدة والتي تلقى قبولاً متزايداً من جميع فئات المجتمع لما تحققة من عوائد مجزية ذلك في حال اتباعها الأساليب العلمية في إدارة هذا النوع من الاستثمار حيث تتولى تجميع وتوظيف المدخرات في شكل حصص أسهم ثم بيعها إلى المدخرين أو المستثمرين في ذلك المجال .

### أهمية الدراسة:

من المعروف أن أول ما يهتم المستثمر هو معدل الفائدة الذي يتقاضاه مقابل المخاطر التي يتحملها نتيجة لاستثماره في مجال الأسهم، ومن ناحية أخرى فهو في حاجة لمعرفة حجم وقيمة التداول في الأسهم للحكم على حركة الأسهم في السوق. ومن هنا فإنه في حاجة دائمة إلى ترشيد قراراته الاستثمارية وبالتالي فهو يبحث عن أداة فعالة يستطيع بها

معرفة العوامل المؤثرة على حركة الأسهم.

ويمكن القول بأن أسعار وعوائد الأسهم العادية تتأثر بشكل ما بالأداء المالي للمنشأة الذي يترجمه القوائم المالية الختامية للمنشأة والتي تعتبر محصلة الأداء المالي للمنشأة خلال العام، ولترشيد قرارات المستثمر فإن الأمر يتطلب تحديد العناصر المالية ذات الأهمية للمستثمر .

ولذلك فإن هذه الدراسة تحاول تقديم نموذج كمي يمكن من خلاله لمستخدمى القوائم المالية خاصة المحللين الماليين الذين يعتمدوا على بيانات القوائم المالية للتنبؤ بسعر الأسهم أو حجم التداول أو عدد الأسهم المتداولة أو عوائد الأسهم عن طريق استخدام بعض بيانات القوائم المالية.

ومن أهم المعلومات المحاسبية - ماقوائم المالية - والتي يستخدمها المحللون الماليون هي الاستثمارات المالية بغرض المتاجرة والاستثمارات المالية بغرض الاحتفاظ والأصول الثابتة (بعد خصم الإهلاك) وإجمالي الأصول الثابتة والمتداولة ورأس المال المنفوع والاحتياطيات وإجمالي الإيرادات من الأنشطة وصافي الربح والتفدية وإجمالي الإيرادات .

علاوة على ما سبق فإن هناك أهمية لحصة السهم من الربح حيث نصر المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين<sup>(٩)</sup> (APA) على أدراجه ضمن القوائم المالية للشركات وتقارير المراجعين، كما يستره Hendriksen<sup>(١٠)</sup> من المعايير الهامة في تقويم أداء الشركات وعن طريقه يمكن الحكم على كفاءة الإدارة في الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة والحكم على سلامة قرارات الاستثمار والتمويل.

بالإضافة إلى ما سبق فإن حصة السهم من الربح يمكن أن يستخدم في التنبؤ بالتدفقات النقدية أو للعائد المنتظر الحصول عليه مستقبلاً من العمل إلى جانب استخدامه في التنبؤ بالمخاطر المنتظمة للأسهم ومخاطر الأرباح وذلك ضمن معايير الربحية الأخرى في سوق رأس المال<sup>(١١)</sup>.

ولقد لوحظ في الآونة الأخيرة اهتمام معظم الدورات المحاسبية بالدراسات الخاصة بمسوق رأس المال، إلا أن هذا الاهتمام انصب في الغالبية العظمى منه على دراسة العلاقة بين التغير في مستوى سعر السهم أو عوائد السهم (للعادية أو غير العادية) كمتغير تابع وبين التغير في مستوى حصة السهم من الربح أو الأرباح كمتغير مستقل.

ولقد أوضحت هذه الدراسات تكنى العلاقة بين عوائد الأسهم والأرباح المحاسبية ويبدو ذلك واضحاً في دراسة Ohison<sup>(١٢)</sup> and Shroft الذي استخدم حصة السهم من الربح مقسوماً على سعر السهم ليحصل على عقد السهم من الربح في محاولة لإثبات العلاقة بين عوائد السهم والأرباح المحاسبية.

كما استخدمت دراسة Eston and Harris<sup>(١٣)</sup> متغير مستوى حصة السهم من الربح لتفسير التغير في العائد السوقى للسهم، واستطاعت الدراسة إثبات أن هناك علاقة بين التغير في عقد السهم من الربح والتغير في حصة السهم من الربح.

ومن أهم المعلومات المنشورة في سوق الأوراق المالية عن الأسهم هي سعر السهم وأقل سعر للتداول وأعلى سعر للتداول وعدد الأسهم المتداولة وقيمة التداول وحجم التداول.

### الهدف من البحث :

يهدف البحث إلى دراسة العلاقات الارتباطية بين بنود القوائم المالية وبين البيانات المنشورة عن الأسهم ومحاولاً بناء نموذج كمي لاستنباط هذه العلاقة يستطيع بها المستثمر ترشيد قراراته الاستثمارية.

### فرضيات البحث :

لتحقيق أهداف البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: هناك علاقة بين سعر الإغلاق وبين عناصر الميزانية الممتلة في نسبة السيولة (النقدية / الخصوم المتداولة).

الفرضية الثانية: هناك علاقة بين عدد المعاملات اليومية وبين عناصر الميزانية الممتلة في معدل دوران رأس المال الكلى (الإيرادات / إجمالي رأس المال).

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة بين النسبة المئوية للتغير اليومي في سعر السهم وبين عناصر الميزانية الممتلة في معدل العائد على الأموال المستثمرة (صافي الربح قبل القوائد والضرائب / إجمالي رأس المال المستثمر).

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة بين قيمة التداول اليومي للسهم وبين عناصر الميزانية الممتلة في نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي رأس المال المستثمر (رأس المال + الاحتياطيات / إجمالي رأس المال) .

الفرضية الخامسة: هناك علاقة بين حجم التداول اليومي

يمكن اشتقاق معاملات ارتباط قوية بين المعاملات المختلفة<sup>(١٢)</sup>، ويمكن تحليل ذلك بأن وجود فروق ضخمة كهذه بين المتغيرات سوف يضعف من قوة ارتباطها ببعض وبالتالي تصبح عملية اشتقاق معادلات عملية صعبة بدون هذا التحويل ولذلك لابد من التحويل إلى قيم لوجاريتمية للأساس الطبيعي Log.

## المبحث الأول

### النموذج المقترح

في المبحث التالي سوف يتم استخدام أسلوب الانحدار السلمي لبناء نموذج كمي يمكن من خلاله الاستمارة ببعض بنود القوائم المالية للبنوك محل الدراسة للتعقب ببيانات الأسهم وبالتالي التعرف على أكثر بنود القوائم المالية تأثيراً فيها.

النموذج المقترح :

$$Y_i = B_0 + B_1 X_{1i} + B_2 X_{2i} + \dots + B_n X_{ni} + e_i$$

حيث :

$Y_i$  = بيانات الأسهم .

$B_0$  = البعد عن نقطة الأصل .

$B_1 \dots B_n$  = معامل الانحدار لكل عنصر من عناصر القوائم

المالية .  $n=1, 2, 3, \dots$

$e_i$  = الخطأ العشوائي .

$X_1 \dots X_n$  = قيمة كل عنصر من عناصر القوائم المالية من

1 إلى n .

وفيما يلي النماذج المقترحة والبيانات التحليلية لها في الجداول التالية :

للسهم وعناصر الميزانية الممتدة في نسبة الخصوم المتداولة إلى إجمالي رأس المال المستثمر .

### الأسلوب الإحصائي المستخدم :

سوف يتم استخدام الأسلوب الإحصائي، معامل الارتباط البسيط (r) Correlation Coefficient وذلك بغرض معرفة مدى ارتباط بيانات سوق المال موضع الدراسة مع بعضها أو بنود القوائم المالية المحددة مع بعضها أو ارتباطهما معاً، كذلك يتم استخدام معامل الانحدار السلمي Stepwise Regression وهو يندرج ضمن مجموعة الأساليب الإحصائية<sup>(١٣)</sup> Multivariate Techniques والتي تتعامل مع المتغيرات المرتبطة بعضها ببعض بفرض اختصار البيانات أو المتغيرات، وهو بذلك يهدف إلى الكشف عن بنود محددة للقوائم المالية والتي تؤثر في بيانات سوق المال موضع الدراسة، علماً بأن ذلك سوف يتم باستخدام البرنامج الإحصائي SAS<sup>(١٤)</sup> (1988) .

### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع للبحث من ١١ بنكاً تجارياً من البنوك المسجلة في سوق الأوراق المالية وهي في نفس الوقت البنوك التي استطاعت الباحنة الحصول على بيانات يومية لأسهمهم المتداولة في سوق الأوراق المالية المصرية ولميزانياتها عن نفس الفترة من ٢٠٠٠-٢٠٠٢م ويرجع ذلك لحدادة قاعدة بيانات سوق المال المصرية حينذاك، وسوف يتم الرمز للبنوك بالرموز التالية EG, CM, GL, SA, SZ, WT, EC, MI, EC, EA, EB.

ونتيجة لأن طبيعة بيانات مجتمع الدراسة بها تباين كبير بين قيم سوق المال (حجم التداول، قيمة التداول، سعر السهم .....الخ) وقيم القوائم المالية (قيمة الأصول الثابتة، إجمالي الإيرادات، رأس المال المدفوع .....الخ) فسوف يتم تحويل البيانات بالكامل إلى صورة لوجاريتمية لتقليل التباين حتى

جدول رقم [١] نماذج معادلات الانحدار ومعاملاتها المشتقة  
من العلاقات بين عناصر سوق الأوراق المالية والميزانية باستخدام الانحدار السلمي

| البعد عن نقطة الأصل Intercept   | حجم التداول                     | قيمة التداول                    | عدد الأسهم                      | سعر السهم                   | القيمة المتولّية للتغير في عقد السهم |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|
| ٦٣,٦٩٢-<br>(٠,٠٠٦)              | ٤٤,٢٠٥<br>(٠,١٠٩)               | ٧٤,٥٧٨-<br>(٠,٠٠٠١)             | ٤٦,٢٥٧<br>(٠,٠٠١)               | ١٦,٣٨٣<br>(٠,٠٠٠١)          | -                                    |
| -                               | -                               | -                               | -                               | -                           | -                                    |
| -                               | -                               | -                               | ١,٣٣٨-<br>(٠,٠٠٠١)              | -                           | ٠,٣٠٠<br>(٠,٠٠٤)                     |
| ١,٨١٥-<br>(٠,٠٠٦٦)              | ٤,٠٦٠-<br>(٠,٠٠١)               | -                               | ١,٠١٣-<br>(٠,٠٠٠٧)              | ٠,٥٢٥-<br>(٠,٠٠٣)           | -                                    |
| -                               | -                               | ٩٠,١٦٨<br>(٠,٠٠٠٤)              | ٤٥,٨٦٢<br>(٠,٠٠٠٤)              | ١,٠٥٢-<br>(٠,٠٠٦٧)          | -                                    |
| ١,٤٣٢<br>(٠,١٥)                 | -                               | -                               | ٠,٨٦٤-<br>(٠,١١٠)               | -                           | -                                    |
| -                               | -                               | ٤,٠٥٥<br>(٠,٠٠١)                | -                               | ١,٧٨٥<br>(٠,٠٠١)            | -                                    |
| ٤,١٨٩<br>(٠,٠٠٩)                | -                               | -                               | ٣,٧٥٧<br>(٠,٠٠٠١)               | ١,٩٣٢-<br>(٠,٠٠٧٣)          | ٠,٦٢٤-<br>(٠,١٤)                     |
| -                               | -                               | -                               | -                               | -                           | -                                    |
| ١,٥١٩-<br>(٠,٠٣٣)               | -                               | -                               | -                               | ٠,٨٩٨<br>(٠,٠٠٥)            | -                                    |
| -                               | -                               | ٣,٥٨٢<br>(٠,٠٤٥)                | -                               | -                           | -                                    |
| -                               | -                               | ٩٥,٤٦٨-<br>(٠,٠٠٠٤)             | ٤٣,٩٢٣-<br>(٠,٠٠٠٤)             | -                           | -                                    |
| $R^2 = 0.400$<br>$P \leq 0.024$ | $R^2 = 0.745$<br>$P \leq 0.003$ | $R^2 = 0.845$<br>$P \leq 0.001$ | $R^2 = 0.724$<br>$P \leq 0.001$ | $R^2 = 0.448$<br>$P (0.05)$ |                                      |

يوضح الجدول رقم (١) ما يلي:

١- غير مفيدة بسوق الأوراق المالية فيتم تقييمها في نهاية السنة بالتكلفة التاريخية أو القيمة المحسوبة على أساس دراسة موضوعية لأخر القوائم المالية المعتمدة للشركات المصدرة لهذه الأوراق أيها أقل، وعادة يتم تكوين المخصص اللازم بقيمة انخفاض القيمة السوقية أو المحسوبة عن التكلفة التاريخية وذلك على أساس كل مجموعة متجانسة من الاستثمارات أو كل استثمار على حدة وهي بذلك تتأثر بحالة السوق ويمكن استخدامهما في التنبؤ ببيانات الأسهم المطلوبة .

٢- لم تدرج المعاملات الخاصة بصافي الربح في أي

لم تدرج المعاملات الخاصة بالاستثمارات المالية بفرض المتاجرة في أي نموذج من النماذج المختلفة الخاصة ببيانات الأسهم، ويدل ذلك على عدم أهميتها بالنسبة لتقييم بيانات الأسهم ويفسر ذلك عدم ارتباط هذا العنصر بأي من عناصر القوائم موضوع الدراسة (جدول رقم [٢ب]) ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الاستثمارات في حد ذاتها إما أن تكون مقيدة بسوق الأوراق المالية فيتم تقييمها في نهاية السنة بالتكلفة التاريخية أو سعر السوق أيها أقل، وإما أن تكون

النموذج من النماذج المختلفة الخاصة ببيانات الأسهم مما يدل على عدم أهميتها في تحديد القيم الخاصة بالسهم وبالرجوع إلى الجدول رقم [٢ب] يلاحظ أيضاً أنها غير مرتبطة بأى من بنود الميزانية وربما دل ذلك على أن هناك اعتبارات أخرى غير صافي الربح يمكن أن تؤثر في سعر وعائد السهم أو حجم التداول أو عدد الأسهم المتداولة وربما أهمها الإعلان عن السهم، ويعتبر هذا الموضوع خارج مجال البحث إلا أنه يجب الإشارة إلى أن هناك دراسات عديدة في هذا المجال نذكر منها، دراسة *Foster et al.* (١٦) لذي تناول فيها أثر الإعلان عن الفوسفات الرأسمالية على أسعار وعوائد الأسهم في سوق الأوراق المالية، وكذلك دراسة *Lonie et al.* (١٧) التي تناولت من خلالها العلاقة بين الإعلان وأسعار وعوائد الأسهم في سوق الأوراق المالية وذلك بالتطبيق على ٦٢٠ شركة أمريكية لفترة مالية (١٩٦٥-١٩٦٠).

٣- يوضح [جدول ١٢] أن حجم التداول للأسهم بسوق الأوراق المالية كانت جميع ارتباطها ببنود القوائم المالية ضعيفة، وكانت أفضل قيمة ارتباط لها هي ٠،٤٠٦، وذلك مع إجمالي إيرادات النشاط، إلا أنه باستخدام الأسلوب الإحصائي *Stepwise Regression* لمكن إدراج بنود أخرى من بنود القوائم المالية في المعادلة وهي استثمارات مالية بغير غرض المتاجرة، إجمالي الأصول الثابتة والمتداولة، رأس المال المدفوع، إجمالي إيرادات النشاط، إجمالي الخصوم متداولة .

ويلاحظ أن وجود هذه البنود معاً في النموذج قد زاد من دقة النموذج الخاص بعدد الأسهم المتداولة، وأصبحت قيمة  $R^2 = ٠،٨٤٥$ ، كما بلغت معنوية النموذج ٠،٠٠١ [جدول ١] مع الأخذ في الاعتبار أن العلاقة بين الاستثمارات المالية بغير غرض المتاجرة ورأس المال المدفوع وإجمالي الخصوم المتداولة في المعادلة سلبية .

كما يوضح هذا النموذج أنه يمكن باستخدام هذه المتغيرات -بنود القوائم المالية- وصف ٨٤،٥% من تباين عدد الأسهم المتداولة بسوق الأوراق المالية أما الباقي (١٥،٥%) فيرجع إلى عوامل أخرى.

٦- بالرغم من أن سعر السهم بسوق الأوراق المالية كانت جميع قيم ارتباطها ببنود القوائم المالية ضعيفة، وكانت أفضل قيمة ارتباط لها هي ٠،٣٢٨، وذلك مع حصة السهم من الربح [جدول ١٢] فإنه باستخدام الأسلوب الإحصائي *Stepwise Regression* لمكن إدراج بنود أخرى من بنود القوائم المالية في المعادلة وهي الأصول الثابتة، إجمالي الأصول الثابتة والمتداولة، الإحتياطيات، إجمالي إيرادات النشاط محصنة للسهم من الربح .

ويلاحظ أن وجود هذه البنود معاً في النموذج قد زاد من دقة النموذج الخاص بحجم التداول حيث أصبحت قيمة  $R^2 = ٠،٤٤٨$ ، كما بلغت معنوية النموذج ٠،٠٠٥ [جدول ١] مع الأخذ في الاعتبار أن العلاقة بين الأصول الثابتة وحصة السهم من الربح في المعادلة سلبية .

كما يوضح هذا النموذج أنه يمكن باستخدام هذه المتغيرات -بنود القوائم المالية- وصف ٤٤،٨% من تباين حجم تداول الأسهم بسوق الأوراق المالية أما الباقي (٥٥،٢%) فيرجع إلى عوامل أخرى.

٤- بالرغم من أن قيمة التداول للأسهم بسوق الأوراق المالية كانت جميع ارتباطها ببنود القوائم المالية ضعيفة، وكانت أفضل قيمة ارتباط لها هي ٠،٢٠١، وذلك مع استثمارات مالية بغير غرض المتاجرة [جدول ١٢] فإنه باستخدام الأسلوب الإحصائي *Stepwise Regression* لمكن إدراج بنود أخرى من بنود القوائم المالية في المعادلة وهي الأصول الثابتة، إجمالي الأصول الثابتة والمتداولة،

٣- يوضح [جدول ١٢] أن حجم التداول للأسهم بسوق الأوراق المالية كانت جميع ارتباطها ببنود القوائم المالية ضعيفة، وكانت أفضل قيمة ارتباط لها هي ٠،٢٢٥، وذلك مع الإحتياطيات، إلا أنه باستخدام الأسلوب الإحصائي *Stepwise Regression* لمكن إدراج بنود أخرى من بنود القوائم المالية في المعادلة وهي الأصول الثابتة، رأس المال المدفوع، إجمالي إيرادات النشاط، حصة السهم من الربح .

ويلاحظ أن وجود هذه البنود معاً في النموذج قد زاد من دقة النموذج الخاص بحجم التداول حيث أصبحت قيمة  $R^2 = ٠،٤٤٨$ ، كما بلغت معنوية النموذج ٠،٠٠٥ [جدول ١] مع الأخذ في الاعتبار أن العلاقة بين الأصول الثابتة وحصة السهم من الربح في المعادلة سلبية .

كما يوضح هذا النموذج أنه يمكن باستخدام هذه المتغيرات -بنود القوائم المالية- وصف ٤٤،٨% من تباين حجم تداول الأسهم بسوق الأوراق المالية أما الباقي (٥٥،٢%) فيرجع إلى عوامل أخرى.

٤- بالرغم من أن قيمة التداول للأسهم بسوق الأوراق المالية كانت جميع ارتباطها ببنود القوائم المالية ضعيفة، وكانت أفضل قيمة ارتباط لها هي ٠،٢٠١، وذلك مع استثمارات مالية بغير غرض المتاجرة [جدول ١٢] فإنه باستخدام الأسلوب الإحصائي *Stepwise Regression* لمكن إدراج بنود أخرى من بنود القوائم المالية في المعادلة وهي الأصول الثابتة، إجمالي الأصول الثابتة والمتداولة،

٤- بالرغم من أن قيمة التداول للأسهم بسوق الأوراق المالية كانت جميع ارتباطها ببنود القوائم المالية ضعيفة، وكانت أفضل قيمة ارتباط لها هي ٠،٢٠١، وذلك مع استثمارات مالية بغير غرض المتاجرة [جدول ١٢] فإنه باستخدام الأسلوب الإحصائي *Stepwise Regression* لمكن إدراج بنود أخرى من بنود القوائم المالية في المعادلة وهي الأصول الثابتة، إجمالي الأصول الثابتة والمتداولة،

٤- بالرغم من أن قيمة التداول للأسهم بسوق الأوراق المالية كانت جميع ارتباطها ببنود القوائم المالية ضعيفة، وكانت أفضل قيمة ارتباط لها هي ٠،٢٠١، وذلك مع استثمارات مالية بغير غرض المتاجرة [جدول ١٢] فإنه باستخدام الأسلوب الإحصائي *Stepwise Regression* لمكن إدراج بنود أخرى من بنود القوائم المالية في المعادلة وهي الأصول الثابتة، إجمالي الأصول الثابتة والمتداولة،

المالية في المعادلة وهي استثمارات مالية بغير غرض المتاجرة، الأصول الثابتة، إجمالي إيرادات النشاط وذلك بهدف بناء النموذج المطلوب .

ويلاحظ أن وجود هذه البنود معاً في النموذج قد زاد من دقة النموذج الخاص بعائد السهم فأصبحت قيمة  $R^2 = ٠,٤٠٠$ ، كما بلغت معنوية النموذج  $٠,٠٢٤$  [جدول ١] مع الأخذ في الاعتبار أن العلاقة مع الأصول الثابتة وإجمالي إيرادات النشاط في المعادلة علاقة سالبة.

٨- بالرغم من أن قيمة الارتباط بين عناصر القوائم المالية وبيانات الأسهم محل للدراسة ضعيفة [جدول ١٢] فإنه باستخدام الأسلوب الإحصائي Stepwise Regression وبعد تحويل البيانات إلى لوغاريتم أمكن بناء نماذج كانت قيمة  $R^2$  لها كالتالي :  $٠,٧٢٤$  لقيمة التداول،  $٠,٨٤٥$  لعدد الأسهم المتداولة،  $٠,٧٤٥$  لمسر السهم، مما يدل على أن هذه النماذج لها قدرة جيدة على التنبؤ .

أما بالنسبة لحجم التداول فلقد لوحظ انخفاض قيمة  $R^2$  بالنسبة لباقي بيانات الأسهم بحيث كانت قيمة  $R^2$  للنموذج للدال عليها =  $٠,٤٤٨$  وهو نموذج قيمته التنبؤية متوسطة مما يجعل التنبؤ بحجم التداول بمطوية بنود القوائم المالية أقل دقة.

دقة للنموذج الخاص بسعر السهم وأصبحت قيمة  $R^2 = ٠,٧٤٥$ ، كما بلغت معنوية النموذج  $٠,٠٠٣$  [جدول ١] مع الأخذ في الاعتبار أن العلاقة بين جميع العناصر ماعدا الاحتياطيات وحصة السهم من الربح في المعادلة سالبة .

كما يوضح هذا النموذج أنه يمكن باستخدام هذه المتغيرات - بنود القوائم المالية- وصفاً  $٧٤,٥\%$  من تباين سعر الأسهم بسوق الأوراق المالية أما الباقى ( $٢٥,٥\%$ ) فيرجع إلى عوامل أخرى.

٧- يلاحظ أن عوائد الأسهم كانت جميع ارتباطها بنود القوائم المالية ضعيفة، حيث يلاحظ أن أفضل قيمة ارتباط لها هي  $٠,٤٩٢$ ، وذلك مع إجمالي الأصول الثابتة في حين كانت أقل قيمة لها هي  $٠,٠١٥$ ، وذلك مع حصة السهم من الربح [جدول ١٢] ويعتبر ذلك تأكيداً لدراسة Lev الذي استخدم فيها أيضاً نموذج الانحدار بهدف توضيح العلاقة بين العوائد السوقية للأسهم والارباح المحاسبية واستنتج من دراسته أن متغير الأرباح المحاسبية لا يفسر أكثر من  $١٠\%$  من التغير في عوائد الأسهم<sup>(١٥)</sup>.

ولكن مع استخدام الأسلوب الإحصائي Stepwise Regression أمكن إدراج بنود أخرى من بنود القوائم

### جدول رقم [١٢]

معامل الارتباط بين بيانات القوائم المالية وسوق الأوراق المالية

| معدل التغير في عائد السهم | سعر السهم | عدد الأسهم المتداولة | قيمة التداول | حجم التداول |                                   |
|---------------------------|-----------|----------------------|--------------|-------------|-----------------------------------|
| ٠,٠٥٨                     | ٠,٠٦٦     | ٠,١٠٩                | ٠,٠٣٢        | ٠,٠٧٤       | استثمارات مالية بغير غرض المتاجرة |
| -٠,١٣٨                    | ٠,٠٨٧     | ٠,٠٩٧                | ٠,٢٠١        | ٠,١٤٢       | استثمارات مالية بغير غرض المتاجرة |
| -٠,٤٩٢                    | ٠,٠٥٣     | ٠,١٦٥                | ٠,٠٠٥        | ٠,٠٦٣       | إجمالي الأصول الثابتة             |
| -٠,٢٧٦                    | ٠,٠٠١     | ٠,١٩٥                | ٠,٠٦٣        | ٠,١٧٩       | إجمالي الأصول الثابتة والمتداولة  |
| -٠,٠١٩                    | ٠,٠٨٩     | ٠,٠٠١                | ٠,٠٣٠        | ٠,١٥٨       | رأس المال المدفوع                 |
| -٠,٣٣٣                    | ٠,٠٤٤     | ٠,٣٢١                | ٠,١٨١        | ٠,٢٢٥       | الاحتياطيات                       |
| -٠,٣٣٨                    | ٠,٠٧٩     | ٠,٤٠٦                | ٠,١٢٨        | ٠,١٣١       | إجمالي إيرادات النشاط             |
| ٠,٠١٥                     | ٠,٠١٣     | ٠,٠٥٥                | ٠,٠٠١        | ٠,٠٠٥       | صافي الربح                        |
| -٠,١٤٦                    | ٠,٣٢٨     | ٠,٠٦٢                | ٠,٠٢٤        | ٠,٠٠٧       | حصة السهم من الربح                |
| -٠,٣٢٣                    | ٠,٠١٥     | ٠,١٦٨                | ٠,٠٠١        | ٠,٠٨٨       | التقديرات                         |
| -٠,٢٧٨                    | ٠,٠٠١     | ٠,١٩٥                | ٠,٠٥٧        | ٠,١٦٩       | إجمالي الخصوم متداولة             |

## جدول رقم [٢٢]

معامل الارتباط بين بيانات القوائم المالية بعضها وبعض

| الخصوم المتداولة | النقدية      | حصة السهم من الربح | صافي الربح    | إجمالي إيرادات النشاط | الاحتياطيات  | رأس المال المدفوع | إجمالي الأصول الثابتة | أصول ثابتة   | استثمارات مالية لغرض المتاجرة | استثمارات مالية بغرض المتاجرة |                               |
|------------------|--------------|--------------------|---------------|-----------------------|--------------|-------------------|-----------------------|--------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| ٠,٢٢٠<br>ns      | ٠,١١٦<br>ns  | ٠,٠٢٩-<br>ns       | ٠,٠٨٨-<br>ns  | ٠,١٨٧<br>ns           | ٠,٢٤٩<br>ns  | ٠,١٨٦<br>ns       | ٠,٢٣٠<br>ns           | ٠,٢٥٤<br>ns  | ٠,١٧٨<br>ns                   | ١                             | استثمارات مالية بغرض المتاجرة |
| ٠,٨٤٤<br>***     | ٠,٦٦٢<br>*** | ٠,٤٩٨<br>*         | ٠,٠٧٧-<br>ns  | ٠,٨٧٠<br>***          | ٠,٩٠٦<br>*** | ٠,٤٥٣<br>*        | ٠,٨٥٦<br>***          | ٠,٦٩٣<br>*** | ١                             |                               | استثمارات مالية بغرض المتاجرة |
| ٠,٨٠٩<br>***     | ٠,٨٠٠<br>*** | ٠,١٧٠<br>ns        | ٠,١٢٩-<br>ns  | ٠,٧١٤<br>***          | ٠,٧٩٨<br>*** | ٠,٥٢٢<br>**       | ٠,٨١١<br>***          | ١            |                               |                               | أصول ثابتة                    |
| ٠,٩٩٩<br>***     | ٠,٩٢٠<br>*** | ٠,٣١٦<br>ns        | ٠,٠١٩٣-<br>ns | ٠,٨٤٩<br>***          | ٠,٩٣٢<br>*** | ٠,٥٨٧<br>***      | ١                     |              |                               |                               | إجمالي الأصول الثابتة         |
| ٠,٥٧٦<br>***     | ٠,٤٦٦<br>**  | ٠,١٨٠-<br>ns       | ٠,٤٧٨-<br>*   | ٠,٢٤٨<br>ns           | ٠,٤٤٥<br>*   | ١                 |                       |              |                               |                               | رأس المال المدفوع             |
| ٠,٩٢٨<br>***     | ٠,٧٧٧<br>*** | ٠,٣٨٦<br>ns        | ٠,١٠٣-<br>ns  | ٠,٩٢٠<br>***          | ١            |                   |                       |              |                               |                               | الاحتياطيات                   |
| ٠,٨٥١<br>***     | ٠,٧٣٥<br>*** | ٠,٦٤٨<br>***       | ٠,١٢٩<br>ns   | ١                     |              |                   |                       |              |                               |                               | إجمالي إيرادات النشاط         |
| ٠,١٨٧-<br>ns     | ٠,١٤٢-<br>ns | ٠,٣٥٤<br>ns        | ١             |                       |              |                   |                       |              |                               |                               | صافي الربح                    |
| ٠,٣٢٦<br>ns      | ٠,٢٩٦<br>ns  | ١                  |               |                       |              |                   |                       |              |                               |                               | حصة السهم من الربح            |
| ٠,٩٢٦<br>***     | ١            |                    |               |                       |              |                   |                       |              |                               |                               | النقدية                       |
| ١                |              |                    |               |                       |              |                   |                       |              |                               |                               | الخصوم متداولة                |

ns =non significant

\* = ٠,٠٥

\*\* = ٠,٠١

\*\*\* = ٠,٠٠١

## المبحث الثاني

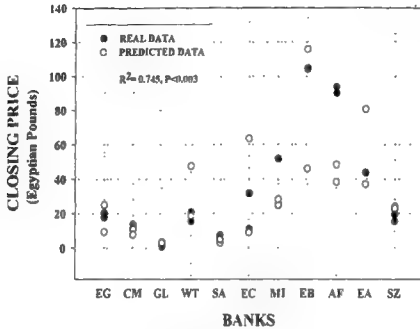
## تقييم مدى دقة النماذج المقترحة

ومما لا شك فيه أن صعوبة حصول المستثمر على المعلومات التي توضح له الاتجاهات العامة لسوق الأوراق المالية التي يقوم بالاستثمار فيها تدفعه للاعتماد على الوسطاء والشائعات<sup>(١٧)</sup>، وهذا ما يوضح أهمية توفير معلومات مناسبة عن الأداء المالي للمنشآت عند اتخاذ أي قرار استثماري في سوق الأوراق المالية، وهو ما جاء في تعريف مجمع المحاسبين الأمريكيين من أن المنشأة تقوم بإعداد القوائم المالية بغرض تقديم تقرير دوري عن حالة الاستثمارات في المنشأة<sup>(١٨)</sup>، إلا أن هذا المبحث لن يتعرض لطبيعة هذه العلاقة وذلك على النحو التالي :

في هذا المبحث سوف تحاول الباحثة تقييم مدى دقة النماذج المقترحة وذلك بمقارنة البيانات المحسوبة من النماذج المقترحة بالبيانات الحقيقية مع محاولة توضيح عناصر القوائم المالية ذات العلاقة بهذه القوائم وذلك بالاستعانة بالنسب أو المؤشرات المالية المستخدمة في التعريف بمدى كفاءة أداء المنشأة<sup>(١٩)</sup>.



أولاً : تقييم النموذج المقترح لحساب سعر الإغلاق بسوق الأوراق المالية بمعلومية عناصر الميزانية للبنوك موضوع الدراسة .



شكل رقم [١]

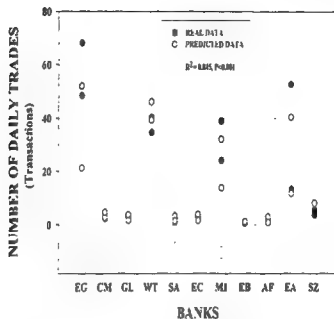
تطبيق النموذج المقترح لحساب سعر الإغلاق بسوق الأوراق المالية  
بمعلومية عناصر الميزانية للبنوك موضوع الدراسة

ملاحظة أن دقة النموذج تتحسن في البنوك التي يكون سعر الإغلاق فيها منخفض في حين أن البنوك التي سعر الإغلاق فيها مرتفع تقل فيها دقة النموذج.

وبالرجوع إلى الجدول رقم [٣] يتضح أن هناك تقارب بين عناصر الميزانية الممثلة في نسبة السيولة في البنوك عالية الدقة (النقدية/ الخصوم المتداولة) وهو ما يدل على أن هناك علاقة بين سعر الإغلاق وبين هذه النسبة التي تعتبر أحد العوامل الهامة في الحكم على مدى نجاح الإدارة في اتخاذ قراراتها الاستثمارية وبالتالي يثبت الطمأنينة في نفوس مستثمريها وهذا يعني صحة الفرضية الأولى .

يوضح الشكل رقم [١] أنه عند تطبيق النموذج المقترح لحساب سعر الإغلاق بسوق الأوراق المالية كان النموذج على درجة كبيرة من الدقة في بنوك EG, CM, GL, SA, WT, EC, MI, EC, EA, SZ وكان متوسط الدقة في EB. وهذا يعني بالنسبة للبنوك الأولى أن عناصر الميزانية الموجودة في النموذج لها قدرة عالية على التنبؤ بسعر الإغلاق في سوق الأوراق المالية وأن ذات العناصر قدرتها أقل على التنبؤ بسعر الإغلاق في المجموعة الثانية مما يدل على أن هناك عوامل أخرى غير عناصر الميزانية المدرجة في النموذج تلعب دوراً في سعر الإغلاق، ويمكن

ثانياً : تقييم النموذج المقترح لحساب عدد المعاملات اليومية في الأسهم بسوق الأوراق المالية بمطومية عناصر الميزانية للبنوك موضوع الدراسة.



شكل رقم [٢]

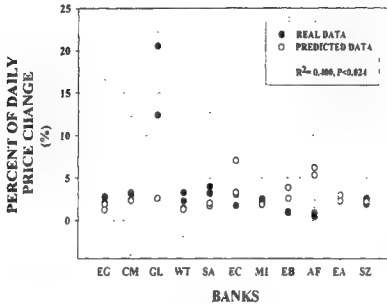
تطبيق النموذج المقترح لحساب عدد المعاملات اليومية في الأسهم بسوق الأوراق المالية بمطومية عناصر الميزانية للبنوك موضوع الدراسة

الأسهم. ويمكن ملاحظة أن دقة النموذج تتحسن في البنوك التي يكون عدد المعاملات اليومية في الأسهم فيها منخفض في حين أن البنوك التي عدد المعاملات اليومية في الأسهم فيها مرتفع تقل فيها دقة النموذج.

وبالرجوع إلى الجدول رقم [٣] يتضح أن هناك تقارب بين عناصر الميزانية الممتلئة في محل دوران رأس المال الكلي في البنوك عالية الدقة (الإيرادات/إجمالي رأس المال) وهو ما يدل على أن هناك علاقة بين عدد المعاملات اليومية وبين هذه النسبة التي تعبر عن نجاح الإدارة في استغلال أصولها في تحقيق الإيرادات، وهذا يعنى صحة الفرضية الثانية.

يوضح الشكل رقم [٢] أنه عند تطبيق النموذج المقترح لحساب عدد المعاملات اليومية في الأسهم بسوق الأوراق المالية كان النموذج على درجة كبيرة من الدقة في بنوك CM, GL, WT, SA, EC, EB, AF, SZ وكان متوسط الدقة في EC, MI, EA وهذا يعنى أن عناصر الميزانية الموجودة في النموذج لها قدرة عالية على التنبؤ بعدد المعاملات اليومية في الأسهم في سوق الأوراق المالية بالنسبة للبنوك الأولى ، في حين نجد أن ذات العناصر قدرتها أقل على التنبؤ في المجموعة الثانية ، مما يدل على أن هناك عوامل أخرى غير عناصر الميزانية المدرجة في النموذج تلعب دوراً في حساب عدد المعاملات اليومية في

ثالثاً : تقييم النموذج المقترح لحساب النسبة المتوقعة للتغير اليومي في سعر السهم بسوق الأوراق المالية بمطومية عناصر الميزانية للبنوك موضوع الدراسة.



شكل رقم [٣]

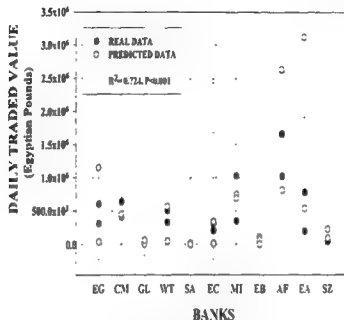
تطبيق النموذج المقترح لحساب النسبة المتوقعة للتغير اليومي في سعر السهم بسوق الأوراق المالية بمطومية عناصر الميزانية للبنوك موضوع الدراسة

البنوك التي يكون النسبة المتوقعة للتغير اليومي في سعر السهم فيها منخفض في حين نجد إن البنوك التي يكون فيها النسبة المتوقعة للتغير اليومي في سعر السهم مرتفع تقل فيها دقة النموذج.

وبالرجوع إلى الجدول رقم [٣] يتضح أن هناك تقارب بين عناصر الميزانية الممثلة في معدل العائد على الأموال المستثمرة في البنوك عالية الدقة (صافي الربح قبل الفوائد والضرائب / إجمالي رأس المال المستثمر) وهو ما يدل على أن هناك علاقة بين النسبة المتوقعة للتغير اليومي في سعر السهم وبين هذا المعدل الذي يساعد بدوره على التعرف على اتجاه الأرباح كمقياس لنتائج الأعمال في تلك البنوك ، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الثالثة إحصائياً.

يوضح الشكل رقم [٣] أنه عند تطبيق النموذج المقترح لحساب النسبة المتوقعة للتغير اليومي في سعر السهم بسوق الأوراق المالية لوحظ أن النموذج على درجة كبيرة من الدقة في البنوك التالية EG, CM, WT, SA, MI, EA, SZ ، في حين كان متوسط الدقة في GL, EC, EB, AF وهذا يعني بالنسبة للبنوك الأولى أن عناصر الميزانية الموجودة في النموذج لها قدرة عالية على التنبؤ بالتغير في سعر السهم اليومي في سوق الأوراق المالية وأن ذات العناصر قدرتها أقل على التنبؤ في المجموعة الثانية ، مما يدل على أن هناك عوامل أخرى غير عناصر الميزانية المدرجة في النموذج تلعب دوراً في حساب النسبة المتوقعة للتغير اليومي في سعر السهم ، كما يمكن ملاحظة أن دقة النموذج تتحسن في

رابعاً : تقييم النموذج المقترح لحساب قيمة التداول اليومي للسهم بسوق الأوراق المالية بمعلومية بعض عناصر الميزانية للبنوك موضوع الدراسة.



شكل رقم [4]

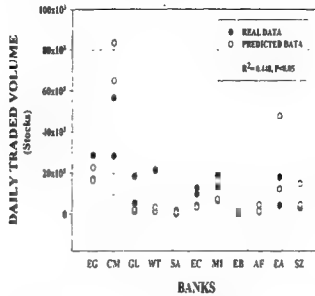
تطبيق النموذج المقترح لحساب قيمة التداول اليومي للسهم بسوق الأوراق المالية بمعلومية بعض عناصر الميزانية للبنوك موضوع الدراسة

ملاحظة أن دقة النموذج تتحسن في البنوك التي يكون قيمة التداول اليومي للسهم فيها منخفض في حين أن البنوك التي قيمة التداول اليومي للسهم فيها مرتفع تقل فيها دقة النموذج. وبالرجوع إلى الجدول رقم [3] نجد أن هناك تقارب بين عناصر الميزانية الممثلة في نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي رأس المال المستمر في البنوك عالية الدقة (رأس المال+الاحتياطيات / إجمالي رأس المال) وهو ما يدل على أن هناك علاقة بين قيمة التداول اليومي للسهم وبين هذه النسبة التي تعتبر أحد مؤشرات هيكل رأس المال والتي تساعد في الحكم على مدى وجود توازن بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية، وهذا يعني عدم صحة الفرضية الرابعة .

يوضح الشكل رقم [4] أنه عند تطبيق النموذج المقترح لحساب قيمة التداول اليومي للسهم بسوق الأوراق المالية لوحظ أن النموذج كان على درجة كبيرة من الدقة في البنوك CM, GL, SA, EC, EB, SZ ، في حين كان متوسط الدقة في البنوك التالية EG, WT, MI, EA ، وفي نفس الوقت كان على درجة أقل من الدقة في AF ويعني ذلك أن عناصر الميزانية للبنوك الأولى الموجودة في النموذج لها قدرة عالية على التنبؤ بقيمة التداول اليومي للسهم في سوق الأوراق المالية وأن ذات العناصر لها قدرة أقل على التنبؤ في المجموعة الثانية والثالثة، مما يمكن القول معه أن هناك عوامل أخرى غير عناصر الميزانية المدرجة في النموذج تلعب دوراً في حساب قيمة التداول اليومي للسهم ، ويمكن



خامساً : تقييم النموذج المقترح لحساب حجم تداول الأسهم بسوق الأوراق المالية بمعلومية عناصر للميزانية للبنوك موضوع الدراسة.



شكل رقم [٥]

تطبيق النموذج المقترح لحساب حجم تداول الأسهم بسوق الأوراق المالية بمعلومية عناصر الميزانية للبنوك موضوع الدراسة

منخفض في حين أن البنوك التي حجم التداول فيها مرتفع تقل فيها دقة النموذج.

وبالرجوع إلى الجدول رقم [٣] يتضح أن هناك تقارب بين عناصر الميزانية الممثلة في نسبة الخصوم المتداولة إلى إجمالي رأس المال المستثمر في البنوك عالية الدقة (إجمالي الخصوم المتداولة / رأس المال) وهو ما يدل على أن هناك علاقة بين حجم التداول اليومي للسهم وبين هذه النسبة التي تعتبر أحد مؤشرات هيكل رأس المال والتي تساعد في الحكم على مدى وجود توازن بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية، وهذا يعنى صحة الفرضية الخامسة.

يوضح الشكل رقم [٥] أنه عند تطبيق النموذج المقترح لحساب حجم تداول الأسهم بسوق الأوراق المالية كان النموذج على درجة كبيرة من الدقة في البنوك EG, SA, CM, GL, WT, MI, EC, EB, AF, EA, SZ وكان أقل دقة في EC, EB, AF, EA, SZ وهذا يعنى بالنسبة للبنوك الأولى أن عناصر الميزانية الموجودة في النموذج لها قدرة عالية على التنبؤ بحجم تداول الأسهم بسوق الأوراق المالية وأن ذات العناصر قدرتها أقل على التنبؤ في المجموعة الثانية ، مما يدل على أن هناك عوامل أخرى غير عناصر الميزانية المدرجة في النموذج تلعب دوراً في حجم التداول، ويمكن ملاحظة أن دقة النموذج تتحسن في البنوك التي يكون حجم التداول فيها

جدول رقم [3]

متوسط بعض المعاملات المحسوبة من القوائم المالية للبنوك موضوع الدراسة

| البنوك | التقديمية<br>÷<br>الخصوم المتداولة | الإيرادات<br>÷<br>إجمالي رأس المال | صافي الربح<br>÷<br>إجمالي رأس المال | رأس المال +<br>الاحتياطيات ÷<br>إجمالي رأس المال | إجمالي الخصوم<br>÷<br>رأس المال |
|--------|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------------------|
| EG     | 0.24 ± 0.92                        | 16.90 ± 25.00                      | 0.72 ± 22.07                        | 4.03 ± 119.08                                    | 296.74 ± 2114.33                |
| CM     | 0.87 ± 0.90                        | 1.03 ± 29.70                       | 0.09 ± 39.20                        | 0.0 ± 220.16                                     | 26.0 ± 2309                     |
| GL     | 1.78 ± 14.70                       | 1.49 ± 33.42                       | 0.73 ± 12.30                        | 0.0 ± 111.87                                     | 8.07 ± 1823.84                  |
| WT     | 0.22 ± 13.74                       | 17.00 ± 22.76                      | 6.36 ± 37.73                        | 44.67 ± 201.63                                   | 293.23 ± 2000.70                |
| SA     | 4.64 ± 14.64                       | 7.03 ± 20.06                       | 8.14 ± 40.40                        | 4.99 ± 117.30                                    | 32.91 ± 1900.87                 |
| EC     | 3.46 ± 13.06                       | 6.07 ± 40.04                       | 4.34 ± 20.74                        | 0.07 ± 108.81                                    | 67.10 ± 1114.88                 |
| MI     | 0.79 ± 27.41                       | 21.62 ± 30.09                      | 14.99 ± 183.77                      | 49.30 ± 042.00                                   | 26.30 ± 700.04                  |
| EB     | 0.73 ± 10.49                       | 10.81 ± 29.82                      | 2.87 ± 33.01                        | 7.03 ± 110.23                                    | 20.27 ± 1922.14                 |
| AF     | 1.04 ± 4.49                        | 17.10 ± 26.01                      | 9.03 ± 20.60                        | 4.17 ± 122.28                                    | 8.74 ± 877.20                   |
| EA     | 3.13 ± 10.21                       | 20.67 ± 188.43                     | 9.04 ± 39.92                        | 7.07 ± 307.01                                    | 173.07 ± 3817.02                |
| SZ     | 1.08 ± 10.96                       | 72.09 ± 27.32                      | 19.87 ± 44.38                       | 91.26 ± 369.20                                   | 1888.09 ± 2183.06               |

## نتائج البحث :

يمكن تلخيص النتائج المستخلصة من هذا البحث في النقاط التالية:

١- هناك علاقة بين سعر الإغلاق الميزانية الممتلئة في نسبة السيولة (التقديمية / للخصوم المتداولة) وهو ما يدل على أن نجاح الإدارة في اتخاذ قراراتها الاستثمارية يؤثر في سعر الإغلاق للأسهم.

٢- هناك علاقة بين المعاملات اليومية وبين عناصر الميزانية الممتلئة في معدل دوران رأس المال الكلي (الإيرادات / إجمالي رأس المال) وهو ما يدل على أن نجاح الإدارة في استغلال أصولها في تحقيق الإيرادات يؤثر في عدد المعاملات اليومية للأسهم.

٣- هناك علاقة بين النسبة المئوية للتغير اليومي في سعر السهم وبين عناصر الميزانية الممتلئة في معدل العائد على الأموال المستثمرة (صافي الربح قبل القوائد والضرائب / إجمالي رأس المال المستثمر) وهو ما يدل على أن هناك تأثير لاتجاه الأرباح كمقياس لنتائج الأعمال وبين النسبة المئوية للتغير اليومي في سعر السهم.

٤- هناك علاقة بين قيمة التداول اليومي للسهم وبين عناصر الميزانية الممتلئة في نسبة حقوق الملكية إلى

إجمالي رأس المال المستثمر (رأس المال + الاحتياطيات / إجمالي رأس المال) وبين حجم التداول اليومي للسهم وعناصر الميزانية الممتلئة في نسبة الخصوم المتداولة إلى إجمالي رأس المستثمر وهو ما يدل على أن قيمة وحجم التداول اليومي للسهم تتأثر بشكل ما بمدى التوازن بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية للمنشأة.

## مراجع البحث :

- ١- منير هندي " الأوراق المالية وأسواق رأس المال " منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- ٢- د. عبد الغفار حنفي، د. رسمية قرياقص " أسواق المال (بنوك تجارية - أسواق الأوراق المالية - شركات لتأمين - شركات استثمار) \* الدار الجامعية - الإسكندرية ٢٠٠٠، ص ٢٧٤ - ٢٧٦.
- 3- Dougal. H. "Capital Markets & Institutions". Prentice Hall Inc., New Jersey. 1995, p4.
- 4- Mobius. J.M. "Mobius on Emerging Markets", Pitman Publishing, London. 1999, p15.
- 5- American Institute of Certified Accountant: Accounting Principles Board Opinion No. 15. Earnings per Share, new York, AICPA.. 1969.
- 6- Hendriksen, E. "Accounting Theory", 4<sup>th</sup> ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc. 1999.



- Cochran, "Statistical Methods", the Iowa State University Press, 1980.
- 13- Foster, G. C. Olsen and T. Shevlin, "Earnings Release, Anomalies and the Behavior of security", Accounting Review, Oct., 1984, pp. 574-630.
  - 14- Lonie A.A.; Abeyratna G.; Power D.M.; and Sinclair C.D. "The Stock Market Reaction to Dividend Announcements: A UK study of Complex Market Signals", Journal of Economic Studies, Vol. 23, 1996, pp. 23-52.
  - 15- Lev, V., "On the Usefulness of Earnings: Lessons and Directions from Two Decades of Empirical Research", Journal of Accounting Research, Vol. 22, 1989, pp. 153-192.
  - 16- Erich A., Helfert. "Techniques of Financial Analysis", Richard D. Irwin, Inc., N.Y., 1987, pp. 42-45.
  - 17- Karnani, Aneel, "the Value of Market Share and the Product Life Cycle: Agme-Theoretical Model", Management Science, 30, 1984, pp. 676 -712.
  - 18- Examination of Financial Statement by Independent Public Accountant. Published by the CPA 1936. p.1.
  - 7- Foster, G. "Financial Statement Analysis", Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc., 1996, p 50.
  - 8- Ohison J. and P.K. Shroft, "Changes Versus Levels in Earnings as Explanatory Variables for Return: Some Theoretical Considerations", Journal of Accounting Research, Vol. 30, 1992, pp.210-260.
  - 9- Eston, P.D. and T. Harris, "Earnings as Explanatory Variables for Return", Journal of Accounting Research, Vol.29, 1991, pp.19-36.
  - 10- Hair, J. F.; R.E. Anderson R.L. Tathan and W.C. Black., "Multivariate Data Analysis" 3<sup>rd</sup> ed., (Macmillan Publishing Company, N.Y., 1987).
  - 11- SAS Institute, "SAS/Stat User's Guide Release" 6.03 ed., (SAS Institute Inc., Cary NC, USA 1988).
- ١٢- لمزيد من التفاصيل:
- John Y. Campbell and Luis M. Viceira, "Consumption and Portfolio Decisions When Expected Returns are Time Varying", Harvard University - Department of Economics Research (NBER), December 1996, NBER Working Paper No. W5857.
  - George, W. Snedecor and Wiliam G.



## Performance Evaluation of Integrated Fault-Tolerant Technique: Simulation Study

O. A. Abulnaja\*,

N. M. Saadi\*\*

\* King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

e-mail: abulnaja@kaau.edu.sa

\*\* Faculty of Technology, Jeddah, Saudi Arabia

e-mail: nms178@hotmail.com

### Keywords

Performance Evaluation; Fault Tolerance; Fault Diagnosis; Task Scheduling; Networks; Systems Reliability.

### Abstract

In earlier work we have proposed the concept of the *dynamic group maximum matching* for grouping the system graph into groups of different sizes according to the tasks arriving at the system. Also, we have developed a more efficient integrated fault-tolerant technique for ultra-reliable execution of tasks where both hardware (processors and communication channels) and software failures, and *on-line fault diagnosis* are considered. The proposed approach called the *Integrated Fault-Tolerant (IFT)* approach. Furthermore, we have proposed integrated fault-tolerant scheduling algorithms. The introduced algorithms are based on the dynamic group maximum matching concept and the IFT technique.

In this work, we studied the effect of the IFT technique on system performance for four of the proposed scheduling algorithms. The algorithms are: *Integrated Fault-Tolerant First-Come, First-Served (FCFS)*, *Integrated Fault-Tolerant (FCFS + Smallest Fits First) (FCFSFF)* scheduling algorithm, *Integrated Fault-Tolerant (FCFS + Largest Fits First) (FCFSLFF)* scheduling algorithm, and *Integrated Fault-Tolerant (FCFS + First Fits First) (FCFSFFF)* scheduling algorithm. We considered two performance metrics: *system mean response time* and *percentage of completed tasks of specific type*.

## 1 INTRODUCTION

Various studies have shown that both hardware

and software are subject to failures. However, the majority of the existing works have dealt with the problem by considering that either software is fault-free but hardware is subject to failure, for instance see [1] - [4], or hardware is fault-free but software is subject to failure, for instance see [5] - [11]. Thus, techniques for dealing with hardware and software faults (integrated techniques) must be developed.

In an earlier work [12] we have introduced a more efficient new integrated fault-tolerant technique called the *Integrated Fault-Tolerant (IFT)* technique, where both hardware (processors and communication channels) and software are subject to failures. The proposed technique has the capability of *on-line fault diagnosis*. In the following subsections we discuss the work.

### 1.1 Dynamic Group Maximum Matching Concept

In an earlier work [12] we have introduced the concept of the *dynamic group maximum matching* for grouping the system graph into groups of different sizes according to the tasks arriving at the system. We have also proposed the *Dynamic Group Maximum Matching (DGMM)* algorithm for finding the dynamic group maximum matching.

The maximum number of hardware faults that a system can tolerate with respect to a task  $T_i$  is defined as the *task hardware reliability degree*  $th_i$ . As a task hardware reliability degree increases, more redundancy is used. In [13, 14], the researchers assumed that all the tasks running in the system have equal hardware reliability degree  $t$ , and they partitioned the system into groups of size  $(t + 1)$ .

The concept of *group maximum matching*



has been introduced by Hosseini in [13], which is a generalization of the classical maximum matching concept. The concept of the classical matching problem is used to group nodes of a graph into 2-node disjoint groups. A generalization to the classical matching is to group the nodes into  $(t + 1)$ -node disjoint groups. In classical maximum matching problem, 2-node nodes are grouped such that the number of groups is maximum. Similarly, the generalization maximum matching problem, nodes are grouped (each group is of size  $(t + 1)$ ) such that the number of groups is maximum. Also, the researcher has proposed the *Group Maximum Matching (GMM)* algorithm for finding the group maximum matching. In [14], the researchers have shown that the GMM algorithm most of the time generates a maximum number of groups and rarely generates one group less than the maximum number. One drawback of the group maximum matching concept relates to the system performance where the system resources may not be utilized efficiently because less critical tasks (tasks with hardware reliability degree  $thi < t$ ) will use more resources than what they need to maintain their reliability requirements. A second drawback of the concept relates to the system reliability. If a small  $t$  is used, then tasks with higher reliability requirements will run with lower hardware reliability degree.

In [12], we have introduced the dynamic group maximum matching concept, which is introduced to overcome the above shortcoming and is a generalization of the group maximum matching concept. In this generalization, the system is partitioned into disjoint groups with different sizes dynamically. When a task  $Ti$  with the hardware reliability degree  $thi$  is scheduled by the scheduler for execution, a group of processors of size  $gi = thi + 1$  is assigned to the task. We also have proposed the *Dynamic Group Maximum Matching (DGMM)* algorithm for finding the dynamic group maximum matching. The proposed algorithm is a greedy heuristic algorithm and attempts to avoid the isolation of the system processors and attempts to include them in groups. This is

achieved by including the processors with lower degrees in groups first and then the processors with higher degrees. At the same time the DGMM algorithm attempts to minimize the time needed to release the correct outputs and maximize the on-line faults diagnoses capabilities. This is achieved by trying to increase the group *connectivity*. For example, consider a task  $Ti$  with the hardware reliability degree  $thi = 2$ . If we can allocate the task  $Ti$  to a fully connected group of 5 processors with 2 faulty processors, we will get the correct output and at the same time we can diagnose the faulty processors in the group upon the execution of the task by the processors. However, if we allocate the task  $Ti$  to a linear array group of 5 processors, that may not be possible. The formal description of the DGMM algorithm and an illustrating example are given in Appendix A.

## 1.2 Integrated Fault-Tolerant (IFT) Technique

The ultimate goals for any computer system design are: reliable execution of tasks (high reliability) and on-time delivery of service (high performance). Thus, the ultimate goal is to concurrently optimize reliability and system performance, while noting how achieving each of the above goals separately affects the other one. For example, increasing software reliability means using more redundant software, thereby lowering system performance. Another example relates to fault diagnosis where there is a need to either run periodically diagnostic programs or use redundant resources. In both cases the system performance is degraded due to the extra time overhead spent to diagnose the faults.

Our approach considers the viability of achieving the above goals simultaneously. In our work an attempt is made to maximize the system reliability and the system performance while concurrently diagnosing both hardware and software faults. In the following we will outline the proposed work:

- **High Reliability Approach:** Our work considers the system as a whole, an integration of hardware and software. Here,



both hardware failures and software failures are considered in contrast to the most of the existing works that have assumed that only one of them, not both, could be faulty.

- **High Performance Approach:** In contrast to most of the existing works that have focused mainly on improving the system reliability and have used system resources lavishly, we attempt to maximize the performance concurrently. The following list some of our concerns:

1. Since every system is fault-free most of the time, allocating a task  $T_i$  to  $(2thi - 1)$  processors to tolerate  $thi$  hardware faults, as is done in some of the existing works, is a waste of the system resources. Instead, we allocate initially  $(thi + 1)$  processors to the task  $T_i$ , which is minimal for tolerating  $thi$  hardware faults, and in case of failures we add more processors as needed. A similar procedure is used for tolerating software failures. It is important to realize that software is fault-free most of the time as well.
2. In earlier work we have proposed the Dynamic Group Maximum Matching (DGMM) algorithm for grouping the system graph. The DGMM algorithm always attempts to maximize the system performance by increasing the number of concurrent tasks in the system.
3. On-Line Fault Diagnosis: In our work faults will be diagnosed by running user programs, in contrast to some of the existing works that require running diagnostic programs. By implementing an on-line fault diagnosis, the system will be continuously executing useful application programs instead of executing diagnostic programs for failure detection which add extra overhead and may not providing 100% fault coverage.

The Integrated Fault-Tolerant (IFT) technique is devised for reliable task execution and on-line fault diagnosis, where processors, communication channels, and software (application tasks) are subject to failures. For reliable execution of tasks, different program versions of each task are assigned to a group of processors. Processors are grouped using the

DGMM algorithm. A task is released if at least  $(thi - 1)$  processors agree with each other on the outputs for at least  $(tsi - 1)$  different program versions and the outputs of all the program versions are the same, where  $thi$  denotes the upper bound for the number of faulty processors and communication channels (hardware reliability degree) and  $tsi$  denotes the upper bound for the number of faulty program versions (software reliability degree) that the system can tolerate with respect to a task  $T_i$ .

### 1.2.1 Comparison Model of Computation

In the Integrated Fault-Tolerant (IFT) approach, the comparison model works as follows. When two neighboring processors  $P_i$  and  $P_j$  finish executing a program version  $V_{kl}$  of a task  $T_l$ , they exchange and compare their outputs and then the processor  $P_i$  obtains its test outcomes for the assigned task as follows:

1. For every program version  $V_{ml}$  of the task  $T_l$  executed by the processor  $P_i$  prior to the program version  $V_{kl}$  do
  - (a) If the output of  $P_i$  for the program version  $V_{kl}$  agrees with the output of  $P_j$  for the program version  $V_{ml}$  then
    - i.  $aij(V_{kl}, V_{ml}) = 0$ .
  - (b) Else
    - i.  $aij(V_{kl}, V_{ml}) = 1$ .
2. For every program version  $V_{ml}$  of the task  $T_l$  executed by the neighboring processor  $P_j$  so far do
  - (a) If the output of  $P_i$  for the program version  $V_{kl}$  agrees with the output of  $P_j$  for the program version  $V_{ml}$  then
    - i.  $aij(V_{kl}, V_{ml}) = 0$ .
  - (b) Else
    - i.  $aij(V_{kl}, V_{ml}) = 1$ .

The neighboring processor  $P_j$  will follow similar steps to obtain its test outcomes.

#### Remarks:

1.  $aij$  and  $aji$  may not be the same.
2. A faulty processor, a faulty channel, a faulty program version or any combination of them could be the source of the fault.
3. Processors  $P_i$  and  $P_j$  may produce the same output and agree with each other on the output for a program version, even if one (or both) of them are faulty or executing a faulty program version, if the fault does not affect

the output. For example, a faulty register within a processor does not affect the output if it is not used in executing the program version.

### 1.2.2 Disagreement Graph

A disagreement graph  $DG_i(N_i, E_i)$ , where  $N_i$  is the set of nodes of  $DG_i$  and  $E_i$  is the set of edges of  $DG_i$ , with respect to a task  $T_i$  is obtained as follows. Every node  $X \in N_i$  contains some processors of the group  $G_i$  and some program versions of the task  $T_i$ , such that for every processor  $P_j \in X$  and processor  $P_k \in X$ ,  $P_j$  and  $P_k$  agree with each other on the outputs for at least one program version (the same or different) of the task  $T_i$ . An edge exists between nodes  $X \in N_i$  and  $Y \in N_i$  if there exists a disagreement between a processor  $P_j \in X$  and a processor  $P_k \in Y$  on the outputs for at least one program version (the same or different) of the task  $T_i$  and the processor  $P_j$  and the processor  $P_k$  are neighbors or  $j = k$  in the system  $G$ . Agreement operation has a transitivity property. That is if  $P_i$  and  $P_j$  agree with each other on the output for a program version  $V_{li}$  of the task  $T_i$  and in turn  $P_j$  and  $P_k$  agree with each other on the output for the program version  $V_{li}$  of the task  $T_i$ , then  $P_i$  and  $P_k$  agree with each other on the output for the program version  $V_{li}$  of the task  $T_i$ .

An illustrating example of the IFT technique is given in Appendix B.

## 1.3 Integrated Fault-Tolerant Scheduling Algorithms

In [12], we have introduced several integrated fault-tolerant scheduling algorithms. These scheduling algorithms are based on the Integrated Fault-Tolerant (IFT) technique and the Dynamic Group Maximum Matching (DGMM) algorithm.

In this paper, due to the space limitations, we will limit our study of the effect of the IFT technique on system performance for only four scheduling algorithms and we will consider the rest of these scheduling algorithms in a follow up paper. Two performance metrics; system mean response time and percentage of completed tasks of specific type, will be evaluated for each one of the scheduling algorithms.

### 1.3.1 Integrated Fault-Tolerant First Come, First served (FCFS) Scheduling Algorithm

The Integrated Fault-Tolerant First-Come, First-Served (FCFS) scheduling algorithm work as follows. As tasks which may consist of more than one program version arrive at the system, they are queued up along with their group sizes (i.e.,  $g_i$  = task hardware reliability degree  $t_{hi} + 1$ ) and task software-reliability degree  $t_{si}$  in a single task queue  $Q$ . When a task  $T_i$  is scheduled for execution, the DGMM algorithm is called to find the required group size for the task  $T_i$ . If the returned group size is equal to the required group size, the first program version  $V_{li}$  of the task  $T_i$  is assigned to the group  $G_i$  for execution; otherwise, the DGMM algorithm is called to find another subgraph of size  $g_i$  in a different part of the system graph. This process is repeated until either a group of size  $g_i$  is obtained or the entire system graph is searched without success. In the former case, the first program version  $V_{li}$  of the task  $T_i$  is assigned to the group  $G_i$  for execution. In the latter case, the DGMM algorithm is called each time a task leaves the system or is inserted in the aborted task queue  $Q_a$ , to find a group of the required size. If the returned subgraph for execution; otherwise, the DGMM algorithm is called to find a new subgraph is equal to the required size in a different part of the system graph. This process is repeated until either a group of the required size is obtained or the entire system graph is searched without success. In the former case, the first program version of the task is assigned to all the processors in the group for execution. In the latter case, the above process is repeated until either the required group size is obtained or all the tasks left the system and the task  $T_i$  still cannot find the required group size. In the former case, the first program version of the task is assigned to all the processors in the group for execution. In the latter case, the task is aborted. When a program version  $V_{li}$  of a task  $T_i$  completes its execution by all the processors in the group  $G_i$ , neighboring processors exchange and compare their outputs. Then, the disagreement graph  $DG_i$  is obtained. A task  $T_i$  is released if at least



$(t_{hi} + 1)$  different processors agree with each other on the output for at least  $(t_{hi} + 1)$  different program versions and the output for all the program versions are the same; otherwise, if there are at least  $(t_{hi} + 1)$  processors which agree with each other on the outputs for  $(2 t_{hi})$  or fewer different program versions and there are two or more different outputs, then the next program version of the task  $T_i$  is assigned to the group  $G_i$  for execution. Otherwise, if there are at least  $(t_{hi} + 1)$  processors which agree with each other on the outputs of  $(t_{hi} + 1)$  different program versions and there are three or more different outputs, then the task  $T_i$  is aborted; otherwise, the task group size is incremented by one ( $g_i = g_i + 1$ ) and the DGMM algorithm is called to add one more neighboring processor to the processors in the group  $G_i$ . If the returned subgraph is equal to the required group size, the first program version  $V_{ji}$  of the task  $T_i$  is assigned to the group  $G_i$  for execution; otherwise, the DGMM algorithm is called to find another subgraph equal to the task group size in a different part of the system graph. Calling the DGMM algorithm is repeated until either a group of size  $g_i$  is obtained or the entire system graph is searched without success. In later case, the task  $T_i$  is aborted and added to the aborted task queue  $Q_a$  for later execution. In the former case, the first program version is assigned to all the processors in the group for execution. The above process is repeated until the task is aborted, the task is aborted and inserted at the tail of the aborted task queue  $Q_a$ , or the output of the task is released. The formal algorithm is given in [12].

### 1.3.2 Integrated Fault-Tolerant (FCFS + Smallest Fits First) Scheduling Algorithm

The Integrated Fault-Tolerant (FCFS + Smallest Fits First) (FCFSSFF) scheduling algorithm works as follows. As tasks, which may consist of more than one program version, arrive at the system, they are queued up along with their group sizes (i.e.,  $g_i$  = task hardware reliability degree  $t_{hi} + 1$ ) and task software reliability degree  $t_{si}$  in a single task queue  $Q$ . When a task  $T_i$  is scheduled for execution, the Dynamic Group Maximum Matching (DGMM)

algorithm is called to find the required group size for the task  $T_i$ . If the returned group size by the DGMM algorithm is smaller than the required group size, then the returned group is allocated to the first program version  $V_{ji}$  of the task  $T_j$  which has the smallest group size among the tasks in the task queue provided that the group size of the task  $T_j$  is not larger than the size of the returned group. Next, the DGMM algorithm is called to find another subgraph of size  $g_i$  in a different part of the system graph to allocate the task  $T_i$ . This process is repeated until either a group of size  $g_i$  is obtained or the entire system graph is searched without success. In the latter case, the task  $T_i$  is added to the aborted task queue  $Q_a$  for later execution. In the former case, the first program version  $V_{ji}$  of the task is  $T_i$  assigned to the returned group for execution. When a program version  $V_{ji}$  of a task  $T_i$  completes its execution by all the processors of its group  $G_i$ , neighboring processors exchange and compare their outputs. Then, the disagreement graph  $DG_i$  is obtained. A task  $T_i$  is released if at least  $(t_{hi} + 1)$  different processors agree with each other on the output for at least  $(t_{si} + 1)$  different program versions and the outputs of all the program versions are the same; otherwise, if there are at least  $(t_{hi} + 1)$  processors agree with each other on the output for  $(2t_{si})$  or fewer different program versions and there are two or more different outputs, then the next program version of the task  $T_i$  is assigned to the group  $G_i$  for execution. Otherwise, if there are at least  $(t_{hi} + 1)$  processors which agree with each other on the outputs of  $(2t_{si} + 1)$  different program versions and there are three or more different outputs, then the task  $T_i$  is aborted; otherwise, the task group size is incremented by one ( $g_i = g_i + 1$ ), and the DGMM algorithm is called to add one more neighboring processor to the group  $G_i$ . Calling the DGMM algorithm is repeated until either a group of the required size is obtained or the entire graph is searched without success. In the latter case, the task  $T_i$  is aborted and added to the aborted task queue  $Q_a$  for later execution. In the former case, the first program version of the task is assigned to the returned

group for execution. The above process is repeated until the task is aborted, the task is aborted and added to the aborted task queue  $Q_a$  for later execution, or the output for the task is obtained. The formal algorithm is given [12].

### 1.3.3 Integrated Fault-Tolerant (FCFS + Largest Fits First) Scheduling Algorithm

The Integrated Fault-Tolerant (FCFS + Largest Fits First) (FCFSLFF) scheduling algorithm works as follows. As tasks, which may consist of more than one program version, arrive at the system, they are queued up along with their group sizes (i.e.,  $g_i$  = task hardware reliability degree  $thi + 1$ ) and task software reliability degree  $tsi$  in a single task queue  $Q$ . When a task  $T_i$  is scheduled for execution, the Dynamic Group Maximum Matching (DGMM) algorithm is called to find the required group size for the task  $T_i$ . If the returned group size by the DGMM algorithm is smaller than the required group size, then the returned group is allocated to the first program version  $V_{lj}$  of the task  $T_j$  which has the largest group size among the tasks in the task queue provided that the group size of the task  $T_j$  is not larger than the size of the returned group. Next, the DGMM algorithm is called to find another subgraph of size  $g_i$  in a different part of the system graph to allocate the task  $T_i$ . This process is repeated until either a group of size  $g_i$  is obtained or the entire system graph is searched without success. In the latter case, the task  $T_i$  is added to the aborted task queue  $Q_a$  for later execution. In the former case, the first program version  $V_{li}$  of the task  $T_i$  is assigned to the returned group for execution. When a program version  $V_{ji}$  of a task  $T_i$  completes its execution by all the processors of its group  $G_i$ , neighboring processors exchange and compare their outputs. Then, the disagreement graph  $DG_i$  is obtained. A task  $T_i$  is released if at least  $(thi + 1)$  different processors agree with each other on the output for at least  $(tsi + 1)$  different program versions and the outputs of all the program versions are the same; otherwise, if there are at least  $(thi + 1)$  processors agree with each other on the output for  $(2tsi)$  or fewer different program versions

and there are two or more different outputs, then the next program version of the task  $T_i$  is assigned to the group  $G_i$  for execution. Otherwise, if there are at least  $(thi + 1)$  processors which agree with each other on the outputs of  $(2tsi + 1)$  different program versions and there are three or more different outputs, then the task  $T_i$  is aborted; otherwise, the task group size is incremented by one ( $g_i = g_i + 1$ ), and the DGMM algorithm is called to add one more neighboring processor to the group  $G_i$ . Calling the DGMM algorithm is repeated until either a group of the required size is obtained or the entire graph is searched without success. In the latter case, the task  $T_i$  is aborted and added to the aborted task queue  $Q_a$  for later execution. In the former case, the first program version of the task is assigned to the returned group for execution. The above process is repeated until the task is aborted, the task is aborted and added to the aborted task queue  $Q_a$  for later execution, or the output for the task is obtained. The formal algorithm is given in [12].

### 1.3.4 Integrated Fault-Tolerant (FCFS + First Fits First) Scheduling Algorithm

The Integrated Fault-Tolerant (FCFS + First Fits First) (FCFSFFF) scheduling algorithm works as follows. As tasks, which may consist of more than one program version, arrive at the system, they are queued up along with their group sizes (i.e.,  $g_i$  = task hardware reliability degree  $thi + 1$ ) and task software reliability degree  $tsi$  in a single task queue  $Q$ . When a task  $T_i$  is scheduled for execution, the Dynamic Group Maximum Matching (DGMM) algorithm is called to find the required group size for the task  $T_i$ . If the returned group size by the DGMM algorithm is smaller than the required group size, then the returned group is allocated to the first program version  $V_{lj}$  of the first task  $T_j$  in the task queue that fits the returned group. Next, the DGMM algorithm is called to find another subgraph of size  $g_i$  in a different part of the system graph to allocate the task  $T_i$ . This process is repeated until either a group of size  $g_i$  is obtained or the entire system graph is searched without success. In the latter case, the task  $T_i$  is added to the aborted task queue  $Q_a$  for later



execution. In the former case, the first program version  $V_{ji}$  of the task  $T_i$  is assigned to the returned group for execution. When a program version  $V_{ji}$  of a task  $T_i$  completes its execution by all the processors of its group  $G_i$ , neighboring processors exchange and compare their outputs. Then, the disagreement graph  $DG_i$  is obtained. A task  $T_i$  is released if at least  $(thi + 1)$  different processors agree with each other on the output for at least  $(tsi + 1)$  different program versions and the outputs of all the program versions are the same; otherwise, if there are at least  $(thi + 1)$  processors agree with each other on the output for  $(2tsi)$  or fewer different program versions and there are two or more different outputs, then the next program version of the task  $T_i$  is assigned to the group  $G_i$  for execution. Otherwise, if there are at least  $(thi + 1)$  processors which agree with each other on the outputs of  $(2tsi + 1)$  different program versions and there are three or more different outputs, then the task  $T_i$  is aborted; otherwise, the task group size is incremented by one ( $gi = gi + 1$ ), and the DGMM algorithm is called to add one more neighboring processor to the group  $G_i$ . Calling the DGMM algorithm is repeated until either a group of the required size is obtained or the entire graph is searched without success. In the latter case, the task  $T_i$  is aborted and added to the aborted task queue  $Qa$  for later execution. In the former case, the first program version of the task is assigned to the returned group for execution. The above process is repeated until the task is aborted, the task is aborted and added to the aborted task queue  $Qa$  for later execution, or the output for the task is obtained. The formal algorithm is given in [12].

## 2. SIMULATION MODEL

The features of the simulator are summarized as follows [12]:

1. The computing environment is an  $M \times M$  torus system ( $M \geq 1$ ) connected to a host machine where scheduling and obtaining tasks disagreement graphs take place.
2. Each task (program)  $T_i$  which arrives at the system along with its reliability degree  $ti$  will be assigned to a group  $G_i$  of size  $gi$  (initially  $gi = ti + 1$ ).
3. Tasks interarrival times are exponentially

distributed with the average arrival rate  $\lambda$ .

4. Tasks mean execution times are exponentially distributed. Tasks arrived at the system could have different mean execution times.

## 3. SIMULATION RESULTS

In our simulation we consider a  $6 \times 6$  torus system ( $M = 6$ ). See Figure 1. We assume that there are long tasks and short tasks. Mean execution time of long task is 10 time units and mean execution time of short task is 1 time unit. Tasks arrive at the system with the probability of being of long task equal to  $(X)$  and being of short task equal to  $(1 - X)$ ; in other words, task length probability has a *Bernoulli* probability distribution. All the results given in this section assume  $X = 0.5$ . Also, we assume that the task software reliability  $ts_i = 1$  (each task has three program versions, with at least two fault free versions). The probability that the first two versions of a task being fault free (third version will not be executed) equal to  $(Y)$ ; in other words, third version execution probability has a *Bernoulli* probability distribution. All the results given in this section assume  $Y = 0.5$ . Furthermore, we assume that there are three types of task hardware reliability degrees:  $th_i = 0$  (*type<sub>0</sub>*),  $th_i = 1$  (*type<sub>1</sub>*) and  $th_i = 2$  (*type<sub>2</sub>*). Tasks arrive at the system with the probability of being of *type<sub>0</sub>* equal to  $(Z_0)$ , of being of *type<sub>1</sub>* equal to  $(Z_1)$ , and of being of *type<sub>2</sub>* equal to  $(Z_2)$ . In other words, tasks hardware reliability degrees probability has a *Binomial* probability distribution. All the results given in this section assume  $Z_i = 1/3$ , for  $i = 0, 1, 2$ . Each processor in the system has the probability (reliability) of being fault free equal to  $(Rp)$ ; in other words, processor reliability has a *Bernoulli* probability distribution. Each communication link in the system has the probability of being fault-free equal to  $(Rl)$ ; in other words, communication link reliability has also a *Bernoulli* probability distribution. In our simulation, we consider four failure cases with each type of tasks software reliability. First case, processors and communication links are fault-free,  $Rp = 1$  and  $Rl = 1$ . Second case, only communication links are subject to failures.  $Rp = 1$  and  $Rl = 0.9$ . Third case, only processors are

subject to failures,  $R_p = 0.9$  and  $R_t = 1$ . Fourth case, both processors and communication links are subject to failures,  $R_p = 0.9$  and  $R_t = 0.9$ .

Our simulation terminates when the number of tasks released by the system is equal to 3000 tasks. The first 300 tasks released by the system are discarded, so the initial transient state of the system does not affect the simulation results. Each performance metric reading is an average over 10 runs.

We evaluate two performance metrics. The first metric is system mean response time. The second metric is percentage of tasks of type, completed, for  $i = 0, 1, 2$ . This metric is defined as follows:

$$\frac{\text{percentage of tasks of type, completed during simulation time} = \frac{\text{number of tasks of type, completed}}{\text{number of tasks of type, arrived}} \times 100 \quad (1)$$

This metric is intended to complement the former performance metric. For instance, if a scheduling policy favors running the shorter tasks over the longer tasks for improving the system mean response time, one is interested to know what the trade offs. In other words; how much the percentage of longer tasks completed during the simulation time is decreased.

### 3.1. FCFS Scheduling Algorithm Performance

Figure 2 shows system average response time under the Integrated Fault-Tolerant First-Come, First-Served (FCFS) scheduling algorithm. From the plot we can see that as the task arrival rate  $\lambda$  increases, the average response time also increases.

Figures 3, 4, 5 and 6 show the percentage of tasks of type, completed, for  $i = 0, 1, 2$ , by FCFS scheduling algorithm, under each one of the four failure cases respectively. From the plots we can see that when the task arrival rate  $\lambda$  equal to 1, the percentage of tasks completed of each tasks type under the four failure cases is almost the same. Also, we can see that as arrival rate  $\lambda$  increases, the percentage of tasks completed of each tasks type decreases. Furthermore, from the figures we can see that the percentage of tasks completed of all tasks

types under each one of the failure cases is almost the same. In other words, FCFS does not favor one type of task over another type of task for execution.

### 3.2. FCSSFF Scheduling Algorithm Performance

Figure 7 shows system average response time under the Integrated Fault-Tolerant (FCFS + Smallest Fits First) (FCSSFF) scheduling algorithm. In Figure 7, up to a point (in our experiment arrival rate = 2) as task arrival rate  $\lambda$  increases, the system average response time also increases. Beyond that point, as arrival rate increases, the system average response time decreases. This is due to the fact that when the task arrival rate  $\lambda$  is high, more tasks will be queued up in the task queue and if the returned group size by the DGMM algorithm is smaller than the required size, the FCSSFF scheduling algorithm will assign the returned group to the task with the smallest group size in the task queue. This means that tasks with small group sizes will be executed first; i.e., more concurrent tasks running on the system. With a higher task arrival rate (in our experiment arrival rate > 5), as arrival rate increases, the system average response time also increases. This is due to that the fact the length of the task queue will grow longer. Thus, even tasks with small group size have to wait longer in the task queue before being schedule for execution.

Figures 8, 9, 10 and 11 show the percentage of tasks of type, completed, for  $i = 0, 1, 2$ , by FCSSFF scheduling algorithm, under each one of the four failure cases respectively. From the plots we can see that when the task arrival rate  $\lambda$  equal to 1, the percentage of tasks completed of each tasks type under the four failure cases is almost the same. Also, we can see that as arrival rate  $\lambda$  increases, the percentage of tasks completed of each tasks type decreases. Furthermore, we can see that as the task arrival rate  $\lambda$  increases, the percentage of tasks completed with large group is lower than the percentage of tasks completed with small group. This is due to the fact that when the task arrival rate  $\lambda$  is high, more tasks will be queued up in the task queue and if the



returned group size by the DGMM algorithm is smaller than the required size, the FCFSSFF scheduling algorithm will assign the returned group to the task with the smallest group size in the task queue. This means that tasks with small group sizes will be executed first, in other words, FCFSSFF scheduling algorithm favors tasks with small group over tasks with large group for execution.

### 3.3. FCFSLFF Scheduling Algorithm Performance

Figure 12 shows system average response time under the Integrated Fault-Tolerant (FCFS + Largest Fits First) (FCFSLFF) scheduling algorithm. In Figure 12, we can see that as task arrival rate increases the system average response time also increases.

Figures 13, 14, 15 and 16 show the percentage of tasks of type, completed, for  $i = 0, 1, 2$ , by FCFSLFF scheduling algorithm, under each one of the four failure cases respectively. From the plots we can see that when the task arrival rate  $\lambda$  equal to 1, the percentage of tasks completed of each tasks type under the four failure cases is almost the same. Also, we can see that as arrival rate  $\lambda$  increases, the percentage of tasks completed of each tasks type decreases. Furthermore, from the Figure 13 we can see that the percentage of tasks completed of all tasks types under the first failure case is almost the same. Contrarily in Figures 14, 15 and 16 we can see that as the task arrival rate  $\lambda$  increases, the percentage of tasks completed with large group is lower than the percentage of tasks completed with small group. This is due to the fact that when the task arrival rate  $\lambda$  is high, more tasks will be queued up in the task queue and under the last three failure cases, the DGMM algorithm will return small group sizes, thus, the FCFSLFF scheduling algorithm will assign the returned group to task with small group size. This means that if the system contains faulty components, FCFSLFF scheduling algorithm favors tasks with small group over tasks with large group for execution.

### 3.4. FCFSSFF Scheduling Algorithm Performance

Figure 17 shows system average response time

under the Integrated Fault-Tolerant (FCFS + first Fits First) (FCFSFF) scheduling algorithm. In Figure 17, as task arrival rate increases the system average response time also increases.

Figures 18, 19, 20 and 21 show the percentage of tasks of type, completed, for  $i = 0, 1, 2$ , by FCFSSFF scheduling algorithm, under each one of the four failure cases respectively. From the plots we can see that when the task arrival rate  $\lambda$  equal to 1, the percentage of tasks completed of each tasks type under the four failure cases is almost the same. Also, we can see that as arrival rate  $\lambda$  increases, the percentage of tasks completed of each tasks type decreases. Furthermore, from the Figure 18 we can see that the percentage of tasks completed of all tasks types under the first failure case is almost the same. Contrarily in Figures 19, 20 and 21 we can see that as the task arrival rate  $\lambda$  increases, the percentage of tasks completed with large group is lower than the percentage of tasks completed with small group. This is due to the fact that when the task arrival rate  $\lambda$  is high, more tasks will be queued up in the task queue and under the last three failure cases, the DGMM algorithm will return small group sizes, thus, the FCFSSFF scheduling algorithm will assign the returned group to task with small group size. This means that if the system contains faulty components, FCFSSFF scheduling algorithm favors tasks with small group over tasks with large group for execution.

## 4. CONCLUSION

In this work, via four scheduling algorithms, the performance of the Integrated Fault-Tolerant (IFT) technique was studied. Two performance metrics were evaluated: system average response time and percentage of completed tasks of specific type.

Under the Integrated Fault-Tolerant First-Come, First-Served (FCFS) scheduling algorithm, our simulation study showed that under the conditions experimented here, as arrival rate  $\lambda$  increases, the system average response time also increases.

Under the Integrated Fault-Tolerant First-Come, First-Served + Smallest Fits First (FCFSFF) scheduling algorithm, our simulation study showed that under the conditions





experimented here, beyond a point, as arrival rate  $\lambda$  increases, the system average response time decreases. With a higher task arrival rate, the system average response time increases.

Under the Integrated Fault-Tolerant First-Come, First-Served + Largest Fits First (FCFSLFF) scheduling algorithm, our simulation study showed that under the conditions experimented here, as arrival rate  $\lambda$  increases, the system average response time also increases.

Under the Integrated Fault-Tolerant First-Come, First-Served + First Fit First (FCFSFFF) scheduling algorithm, our simulation study showed that under the conditions experimented here, as arrival rate  $\lambda$  increases, the system average response time also increases.

Also, the study showed that FCFSSFF scheduling algorithm average response time outperforms the other algorithms. Furthermore, it showed that FCFS scheduling algorithm gives the highest average response time.

In addition, the study showed that FCFSSFF scheduling algorithm, FCFSLFF scheduling algorithm and FCFSFFF scheduling algorithm favor tasks with small group sizes over tasks with large group sizes for execution. Contrarily, FCFS scheduling algorithm does not favor tasks with small group over tasks with large group sizes for execution.

## REFERENCES

- [1] O. Serlin, "Fault-Tolerant System in Commercial Applications," *IEEE Computer*, vol. 17, no. 8, August 1984, pp. 19-30.
- [2] D. A. Rennels, "Fault-Tolerant Computing-Concepts and Examples," *IEEE Transactions on Computers*, vol. C-33, no. 12, December 1984, pp. 1116-1129.
- [3] D. P. Siewiorek, "Architecture of Fault-Tolerant Computers," *IEEE Computer*, vol. 17, no. 8, August 1984, pp. 9-18.
- [4] P. Jalote, *Fault Tolerance in Distributed Systems*, PTR Prentice Hall, 1994.
- [5] J. J. Horning, H. C. Lauer, P. M. Melliar-Smith, B. Randell, "A Program Structure for Error Detection and Recovery," in *Lecture Notes in Computer Science*, vol. 16, Springer-Verlag, New York, 1974, pp. 171-187.
- [6] B. Randell, "System Structure for Software Fault Tolerance," *IEEE Transactions on Software Engineering*, vol. SE-1, no. 2, June 1975, pp. 220-232.
- [7] T. Anderson, D. N. Halliwell, P. A. Barrett, M. R. Moulding, "An Evaluation of Software Fault Tolerance in a Practical System," *Proc. 15th Int'l. Symp. Fault Tolerant Computing*, Ann Arbor, MI, 1985 June 19-21, pp. 140-145.
- [8] R. H. Campbell, K. H. Horton, G. G. Belford, "Simulations of a Fault-Tolerant Deadline Mechanism," *Proc. 9th Int'l. Symp. Fault Tolerant Computing*, Madison, WI, June 1979, pp. 95-101.
- [9] H. Hecht, "Fault-Tolerant Software," *IEEE Transactions on Reliability*, vol. R-28, no. 3, August 1979, pp. 227-232.
- [10] H. O. Welch, "Distributed Recovery Block Performance in a Real-Time Control Loop," *Proc. Real-Time Syst. Symp.*, Arlington, VA, 1983, pp. 268-276.
- [11] L. L. Pullum, *Software Fault Tolerance Techniques and Implementation*, Artech House, 2001.
- [12] O. A. Abulnaja, *High Performance Techniques for Reliable Execution of Tasks Under Hardware and Software Faults*, Ph.D. Dissertation, University of Wisconsin-Milwaukee, May 1996.
- [13] S. H. Hosseini, "Fault-Tolerant Scheduling of Independent Tasks and Concurrent Fault-Diagnosis in Multiple Processor Systems," *Proc. IEEE Int'l. Conf. Parallel Processing*, vol. I, Illinois, August 1988, pp. 343-350.
- [14] S. H. Hosseini, T. P. Patel, "An Efficient and Simple Algorithm for Group Maximum Matching," *Proc. 4th ISMM/IASTED Int'l. Conf. on Parallel and Distributed Computing Systems*, 1991, pp. 250-254.



## APPENDIX A

**Dynamic Group Maximum Matching (DGMM) Algorithm**

When a task  $T_i$  with a group size  $g_i$  is scheduled for execution, the Dynamic Group Maximum Matching (DGMM) algorithm is called to find a connected subgraph  $G_i$  of size  $g_i$  in the system graph. The DGMM algorithm starts grouping processors by finding a free processor with the lowest degree in the system graph, adding it to the group  $G_i$ , and then finding a free neighboring processor of the group  $G_i$  with the lowest degree and adding it to the group  $G_i$  and so on. The DGMM algorithm returns either a group  $G_i$  with size equal to  $g_i$ , if possible, or a group  $G_i$  with a size smaller than  $g_i$ . The formal algorithm is given next.

**A.1 DGMM Algorithm**

1. If  $|G_i| = 0$  then
  - (a) Find a free processor  $P_j$  with the lowest degree in the system graph  $G$ . In case of a tie, choose a processor randomly.
  - (b) If such a processor  $P_j$  exists then
    - i.  $G_i = P_j$ . /\* add the processor  $P_j$  to the group  $G_i$  of the task  $T_i$  \*/
    - ii. Delete the processor  $P_j$  with all edges incident to it from the system graph  $G$ .
2. While (system graph  $G$  is non-empty) and  $(|G_i| < g_i)$  and ( $G_i$  has free neighboring processors) do
  - (a) Find a neighboring processor  $P_j$  with the lowest degree among the neighbors of the group  $G_i$  of the task  $T_i$ . In case of a tie, choose a neighboring processor with the highest number of links connected to the processors already in the group  $G_i$  of the task  $T_i$ . In case of a tie, choose a processor randomly.
  - (b)  $G_i = G_i + P_j$ . /\* add the processor  $P_j$  to the group  $G_i$  of the task  $T_i$  \*/
  - (c) Delete the processor  $P_j$  with all edges incident to it from the system graph  $G$ .

**A.2 Example**

Consider a  $3 \times 3$  mesh system shown in Figure 22.a. Assume that a task  $T_1$  with a group size of  $g_1 = 3$  is scheduled for execution. The DGMM algorithm is called by the scheduler. Since processors  $P_1$ ,  $P_3$ ,  $P_7$  and  $P_9$  with the lowest degree, one of them is selected at random, say a

processor  $P_1$ , and is added to the group  $G_1$ . The processor  $P_1$  and all edges incident to it are deleted from the system graph, Figure 22.b. The neighbors of the group  $G_1$  are  $P_2$  and  $P_4$  with equal degrees of 2. Suppose that the processor  $P_2$  is selected randomly and is added to the group  $G_1$ . Similarly, the processor  $P_2$  and all edges incident to it are deleted from the system graph, Figure 22.c. Since the processor  $P_3$  has the lowest degree among the neighbors of the group  $G_1$ ,  $P_3$  is added to the group  $G_1$ . Similarly, the processor  $P_3$  and all edges incident to it are deleted from the system graph, Figure 22.d. Now assume that a task  $T_2$  with a group size of  $g_2 = 2$  is scheduled for execution. The DGMM algorithm is called again. Since the remaining system has processors  $P_4$ ,  $P_6$ ,  $P_7$  and  $P_9$  with the lowest degree, one of them is selected at random, say a processor  $P_4$ , and is added to the group  $G_2$ . The processor  $P_4$  and all edges incident to it are deleted from the system graph, Figure 22.e. Since the processor  $P_7$  has the lowest degree among the neighbors of the group  $G_2$ ,  $P_7$  is added to the group  $G_2$ . Similarly, the processor  $P_7$  and all edges incident to it are deleted from the system graph, Figure 22.f. Next assume that a task  $T_3$  with a group size of  $g_3 = 5$  is scheduled for execution. The DGMM algorithm is called again. Since all the remaining processors in the system have the same degree, one of them is selected randomly, say processor  $P_5$ , and is added to the group  $G_3$ . The processor  $P_5$  and all edges incident to it are deleted from the system graph, Figure 22.g. The neighbors of the group  $G_3$  are processors  $P_6$  and  $P_8$  with same degree of 1. Suppose that processor  $P_6$  is selected randomly and added to the group  $G_3$ . The processor  $P_6$  and all edges incident to it are deleted from the system graph, Figure 22.h. The neighbors of the group  $G_3$  are processors  $P_8$  and  $P_9$  with same degree of 1. Suppose that processor  $P_8$  is selected randomly and added to the group  $G_3$ . The processor  $P_8$  and all edges incident to it are deleted from the system graph, Figure 22.i. The only neighboring processor of the group  $G_3$  is processor  $P_9$  which is added to the group  $G_3$ . The processor  $P_9$  and all edges incident to it are deleted from the system graph, Figure 22.j. Since the DGMM algorithm cannot add more processors to the group  $G_3$ , it will return the group  $G_3$  with a size of 4 which is smaller than the required size 5.

## APPENDIX B

## Integrated Fault-Tolerant (IFT) Technique

To explain how the Integrated Fault-Tolerant (IFT) technique works we discuss the following example.

## B.1 Example

Consider a  $3 \times 3$  mesh system shown in Figure 23.a. Here, the link between processors  $P4$  and  $P5$  ( $P4P5$ ), the link between processors  $P8$  and  $P9$  ( $P8P9$ ), and processor  $P4$  are faulty. Assume that a task  $T1$  with a group size  $g1 = 3$  ( $th1 = 2$ ) and  $ts1 = 0$  (no software redundancy) is scheduled for execution by the scheduler. Call the DGMM algorithm called to find the group  $G1$  for the task  $T1$  of size 3. Assume that the DGMM algorithm returns  $G1 = \{P1, P2, P3\}$ . Allocate the first program version  $V11$  of the task  $T1$  to the group  $G1$  for execution, Figure 23.b. Next, assume that a task  $T2$  with a group size  $g2 = 2$  ( $th2 = 1$ ) and  $ts2 = 1$  (assume that the program version  $V12$  is faulty) is scheduled for execution by the scheduler. Call the DGMM algorithm called to find a group  $G2$  for the task  $T2$  of size 2. Assume that the DGMM algorithm returns  $G2 = \{P4, P7\}$ . Allocate the first program version  $V12$  of the task  $T2$  to the group  $G2$  for execution, Figure 23.c. Next, assume that a task  $T3$  with a group size  $g3 = 4$  ( $th3 = 3$ ) and  $ts3 = 1$  (assume that the program version  $V23$  is faulty) is scheduled for execution by the scheduler. Call the DGMM algorithm called to find a group  $G3$  for the task  $T3$  of size 4. Since the only free nodes in  $G$  are  $P5, P6, P8$ , and  $P9$ , then the DGMM algorithm will return  $G3 = \{P5, P6, P8, P9\}$ . Allocate the first program version  $V13$  of the task  $T3$  to the group  $G3$  for execution, Figure 23.d. Suppose that the first program version  $V11$  of the task  $T1$  finishes first. Obtain the disagreement graph ( $DG1$ ) for the task  $T1$ , Figure 23.e. Since node  $X$  has 3 ( $> th1$ ) processors which agree with each other on the output for one program version ( $> ts1$ ), then the output of one of the processors in the node is released. The processors allocated to it are returned to the system graph  $G$ , Figure 23.f. Suppose that the first program version  $V13$  of the task  $T3$  finishes next. The disagreement graph ( $DG3$ ) of  $T3$  is obtained, Figure 23.g. Since node  $X$  has 4 processors ( $> th3$ ) which agree with each other on the outputs of the first program version  $V13$  of the task  $T3$ , the second program version  $V23$  of the task  $T3$  is allocated to the processors in the group  $G3$  for execution, Figure 23.h. Suppose that the task  $T3$  finishes next. The disagreement graph ( $DG3$ ) of  $T3$  is updated, Figure 23.i. The

next program version  $V33$  of the task  $T3$  is allocated to the processors in the group  $G3$  for execution, Figure 23.j. Suppose that the  $T3$  finishes next. The disagreement graph ( $DG3$ ) of  $T3$  is updated, Figure 23.k. Since node  $X$  has 4 processors ( $> th3$ ) which agree with each other on two different program versions ( $> ts3$ ) of the task  $T3$ , the output of the task  $T3$  is released using the output of one of the processors in the node  $X$ . Since the program version  $V23$  does not belong to the node  $X$ , the program version  $V23$  is concluded to be faulty. Also, since the processors  $P8$  and  $P9$  belong to the same node and their outputs disagree with each other, the link between the processors  $P8$  and  $P9$  ( $P8P9$ ) is concluded to be faulty. The  $G3$  is returned to the system graph, Figure 23.l. Suppose that the task  $T2$  finishes next. Obtain the disagreement graph ( $DG2$ ) for the task  $T2$ , Figure 23.m. Since there is no node in  $DG2$  with more than one processor ( $i2 = 1$ ) in it, call the DGMM algorithm to add one more processor to the group  $G2$ ; thus, the group size  $g2 = g2 + 1 = 3$ . Assume that the DGMM algorithm returned the group  $G2 = \{P1, P4, P7\}$ . Allocate the first program version  $V12$  of the task  $T2$  to the group  $G2$  for execution, Figure 23.n. Suppose that the  $T2$  finishes next. The disagreement graph ( $DG2$ ) of  $T2$  is obtained, Figure 23.o. Since the processor  $P4$  disagrees with more than  $i2$  ( $i2 = 1$ ) neighboring processors,  $P4$  is concluded to be faulty. Since there is no node in  $DG2$  with more than one processor ( $i2 = 1$ ) in it, call the DGMM algorithm to add one more processor to the group  $G2$ . Assume that the DGMM algorithm returned the group  $G2 = \{P1, P7, P8\}$ . Allocate the first program version  $V12$  of the task  $T2$  to the group  $G2$  for execution, Figure 23.p. Suppose that the  $T2$  finishes next. The disagreement graph ( $DG2$ ) of  $T2$  is obtained, Figure 23.q. Since  $Y > 1$ , allocate the second program version  $V22$  to the processors in the group  $G2$  for execution, Figure 23.r. Suppose that the second program version  $V22$  of the task  $T2$  finishes next. The disagreement graph  $DG2$  for the task  $T2$  is updated, Figure 23.s. The next program version  $V32$  of the task  $T2$  is allocated to the processors in the group  $G2$  for execution, Figure 23.t. Suppose that the  $T2$  finishes next. The disagreement graph ( $DG2$ ) of  $T2$  is updated, Figure 23.u. Since node  $K$  has 2 processors ( $> th2$ ) which agree with each other on the outputs for two different program versions ( $> ts2$ ) of the task  $T2$ , the output of the task  $T2$  is released using the output of one of the processors in the node  $K$ . Since the program version  $V12$  does not belong to the node  $K$ , the



program version V12 is concluded to be faulty.  
The group G2 is returned to the system graph,  
Figure 23.v.

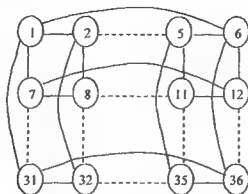


Figure 1: 6 x 6 Tours System

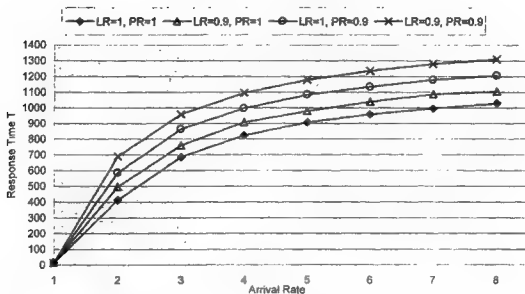


Figure 2: System Mean Response Time Under Integrated FCFS

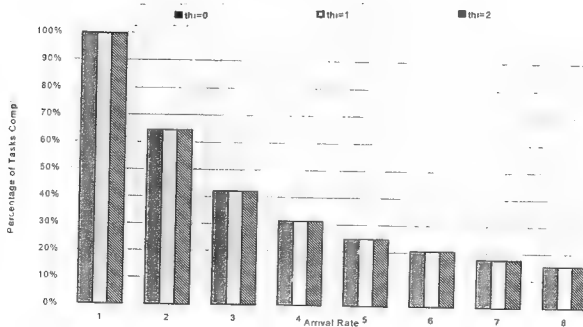


Figure 3: Percentage of Task completed under FCFS, LR=1, PR=1

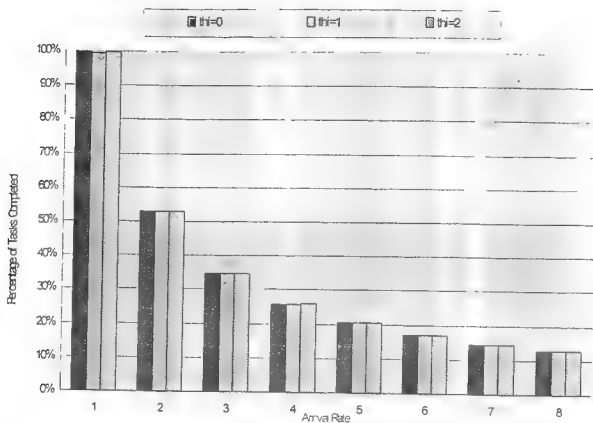


Figure 4: Percentage of Task completed under FCFS, LR=0.9, PR=0.9

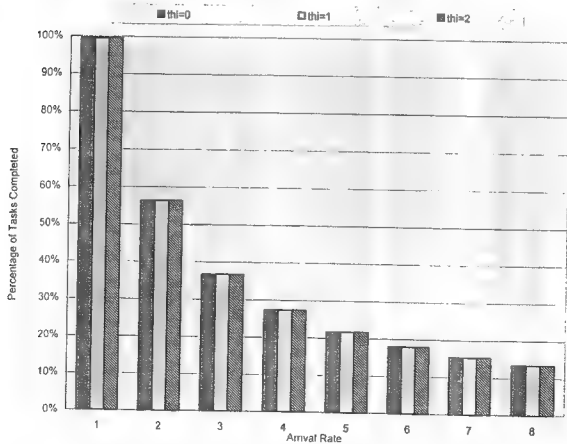


Figure 5: Percentage of Task completed under FCFS, LR=1, PR=0.9



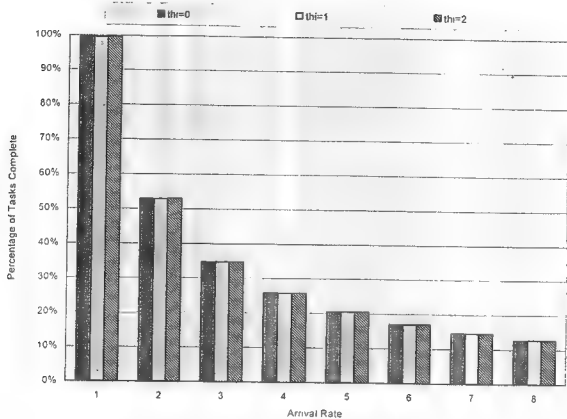


Figure 6 Percentage of Task completed under FCFS LR=0.9 PR=0.9

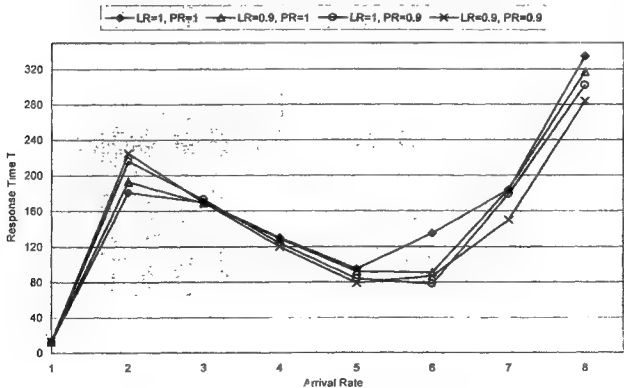


Figure 7 System Mean Response Time under FCFSSFF,  $t_{th} = 0.1, 2$

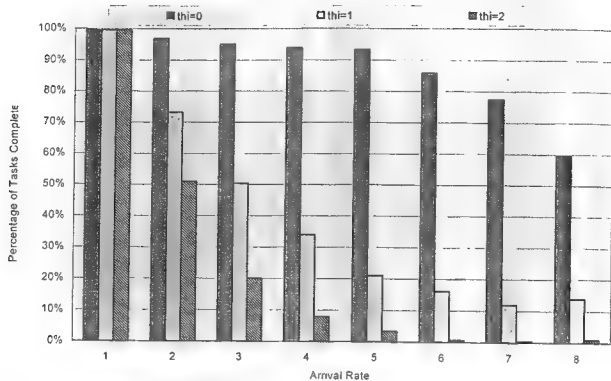


Figure 8: Percentage of Task completed under FCFSFF, LR=1, PR=1

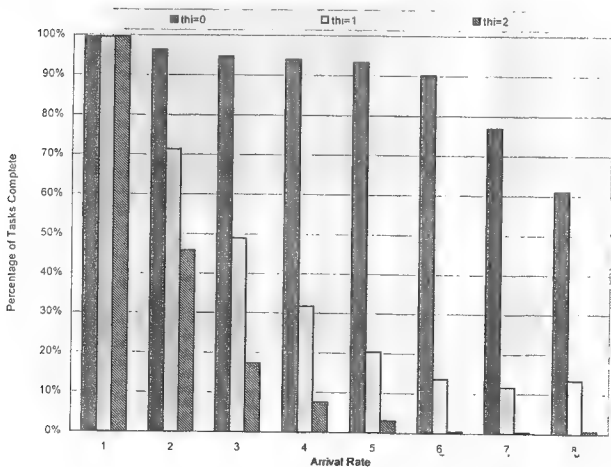


Figure 9: Percentage of Task completed under FCFSFF, LR=0.9, PR=1



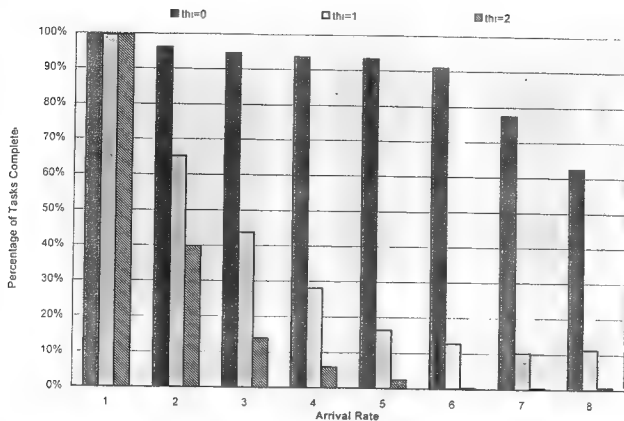


Figure 10. Percentage of Task completed under FCFSFF, LR=1, PR=0.9

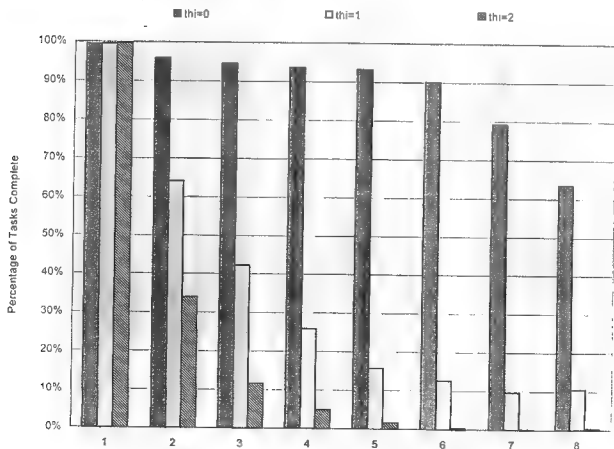


Figure 11: Percentage of Task completed under FCFSFF, LR=0.9, PR=0.9



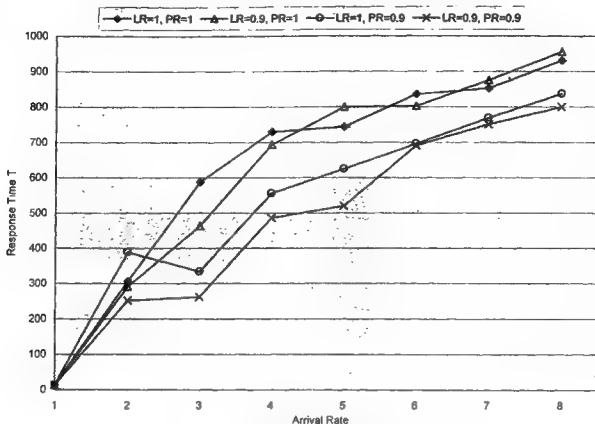


Figure 12 System Mean Response Time Under FCFSLFF,  $t_w = 0, 1, 2$

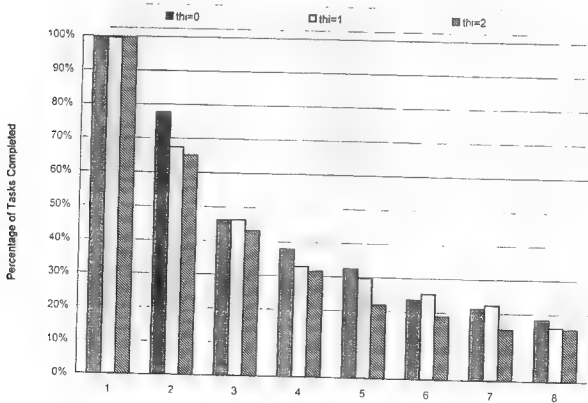


Figure 13: Percentage of Task completed under FCFSLFF, LR=1, PR=1



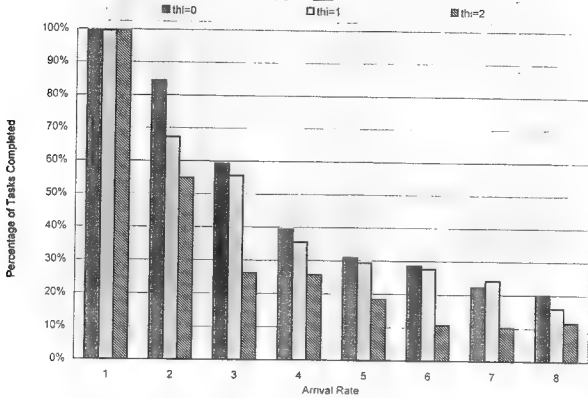


Figure 14: Percentage of Task completed under FCFSLFF, LR=0.9, PR=1

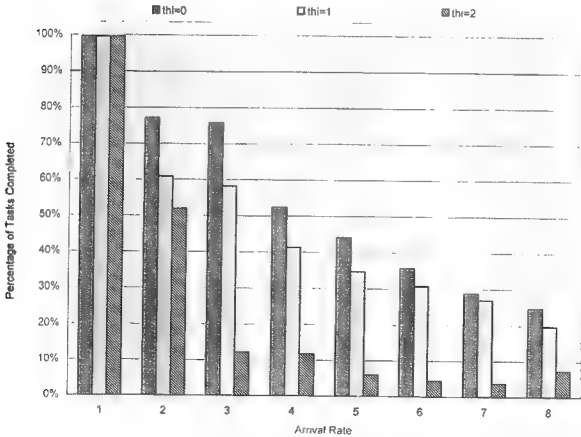


Figure 15: Percentage of Task completed under FCFSLFF, LR=1, PR=0.9

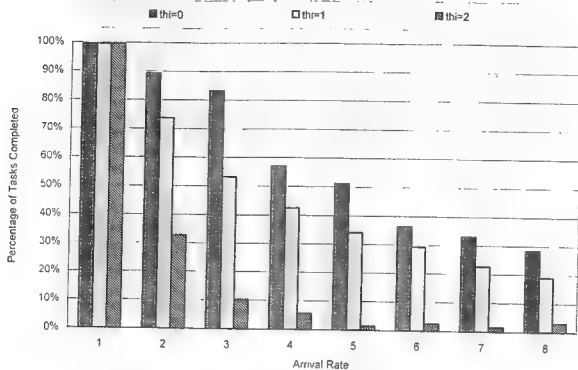


Figure 16. Percentage of Task completed under FCFSLFF,  $LR=0.9$ ,  $PR=0.9$

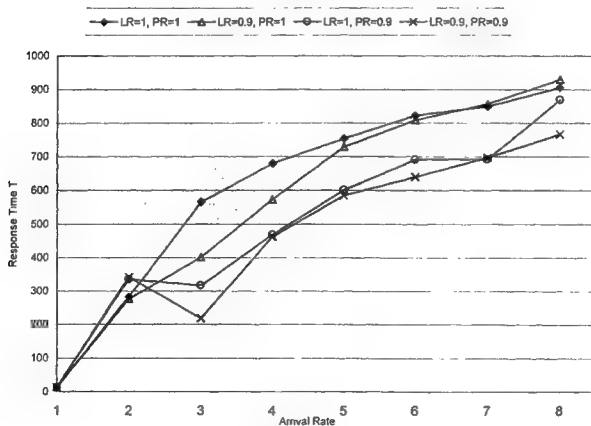


Figure 17 System Mean Response Time Under FCFSFFF,  $t_m = 0.1, 2$



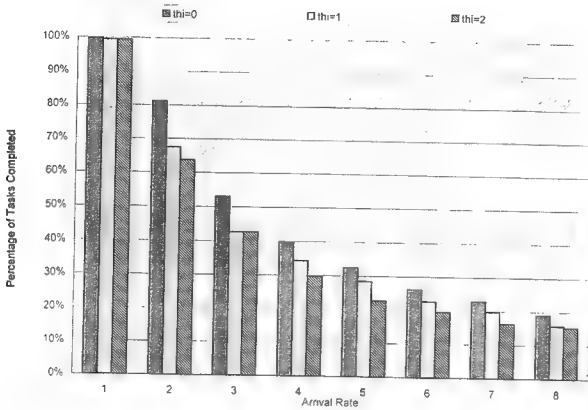


Figure 18. Percentage of Task completed under FCFSFFF, LR=1, PR=1

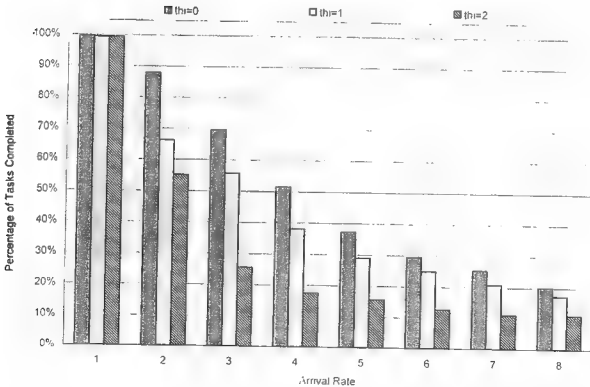


Figure 19: Percentage of Task completed under FCFSFFF, LR=0.9, PR=1

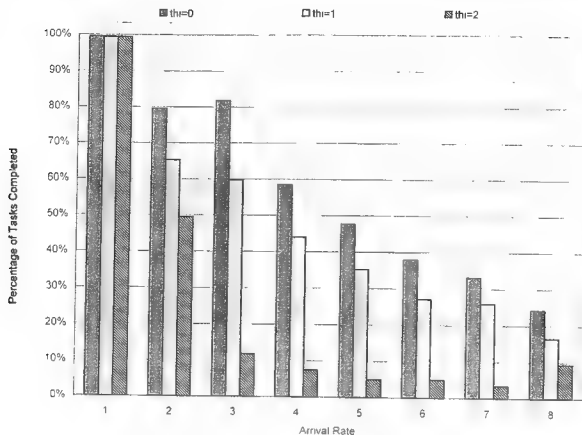


Figure 20 Percentage of Task completed under FCFSFF LR=1 , PR=0.9

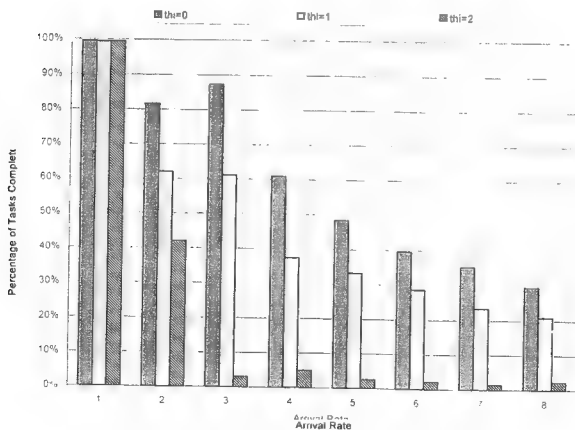
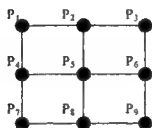
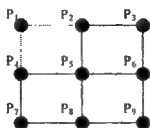


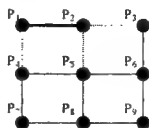
Figure 21 Percentage of Task completed under FCFSFF LR=0.9 , PR=0.9



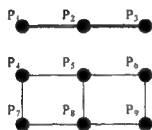
(a)



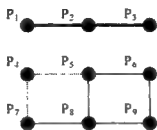
(b)



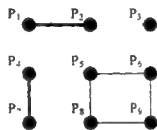
(c)



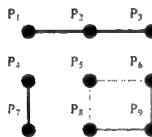
(d)



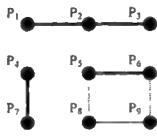
(e)



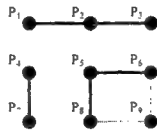
(f)



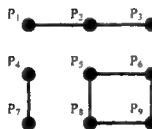
(g)



(h)



(i)



(j)

Figure 22: Application of The DGMM Algorithm on The  $3 \times 3$  Mesh System ( $g_1 = 3, g_2 = 2, g_3 = 5$ )

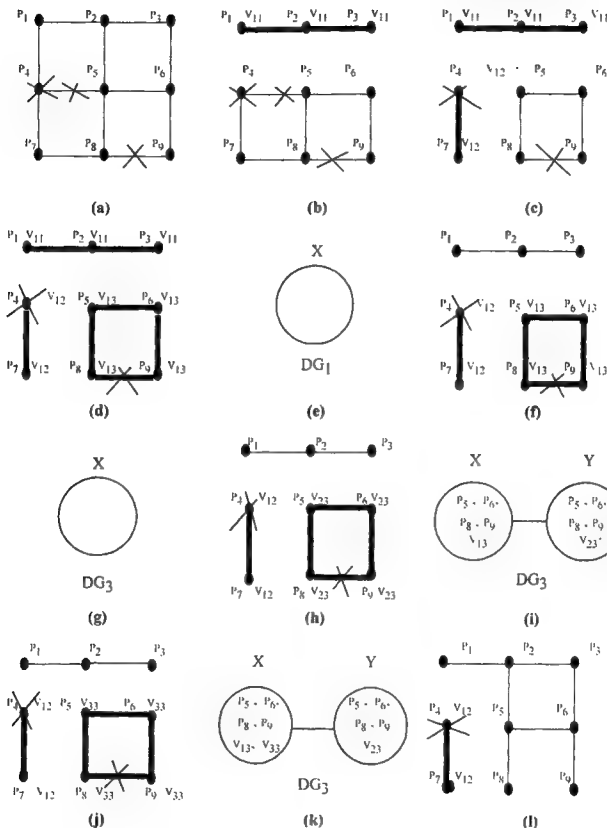


Figure 23. Application of The IFT Technique on The 3 x 3 Mesh System ( $th1 = 2$ ,  $ts1 = 0$  (111 is fault-free),  $th2 = 1$ ,  $ts2 = 1$  (112 is faulty, 122 is fault-free, 132 is fault-free),  $th3 = 3$ ,  $ts3 = 1$  (113 is fault-free, 123 is faulty, 133 is fault-free)).

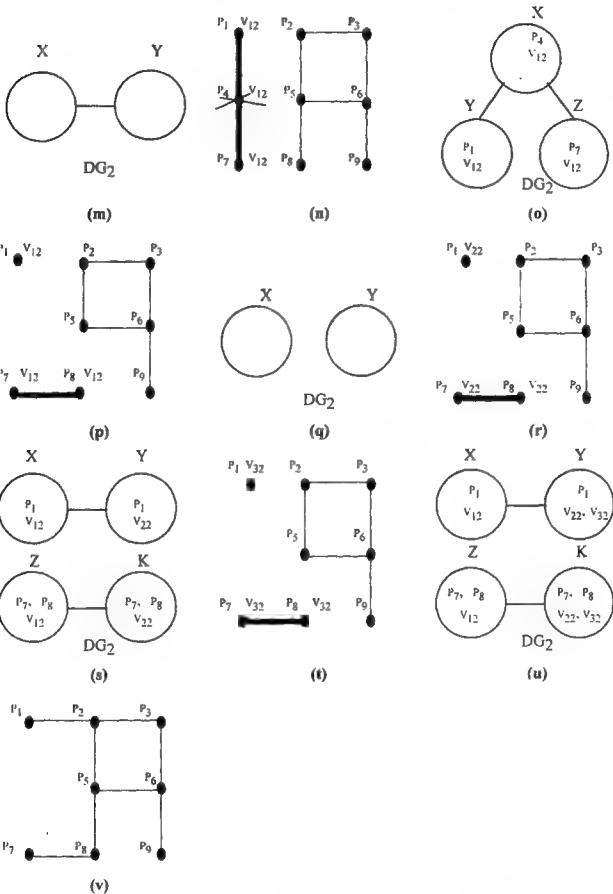


Figure 23 (continued)





# أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

## البحوث الإدارية

عدد يوايه ٢٠٠٣

السنة الحادية والعشرون

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحَكَّمة

رئيس مجلس الإدارة

أ.د / حمدي عبد العظيم

رئيس الأكاديمية

رئيس التحرير

أ.د / عبد المطلب عبد الحميد

عميد مركز البحوث والمعلومات

| الاشتراكات السنوية:      | المؤسسات  | الأفراد        |
|--------------------------|---|----------------|
| جمهورية مصر العربية:     | ١٠٠ جنيه مصري   | ٤٠ جنياً مصرية |
| الدول العربية والأجنبية: | ٦٠ دولاراً  | ٢٠ دولاراً     |
| الإعلانات:               | يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة في هذا الشأن. |                |
| عنوان المراسلات:         |   |                |

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل - منحل المعادي - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٣٥٨١٠٣٣

Website : [www.sams-ric.edu.eg](http://www.sams-ric.edu.eg)

e-mail : [ric@sams-ric.edu.eg](mailto:ric@sams-ric.edu.eg)

[info@sams-ric.edu.eg](mailto:info@sams-ric.edu.eg)



## تحديات العولمة وإعادة هيكلة سوق العمل دراسة تطبيقية على سوق العمل المصري

إعداد

د. طارق حسن عابدين

مدرس إدارة الأعمال  
كلية الإدارة والتكنولوجيا  
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا  
والنقل البحري

إعداد

د. عبد الفتاح السيد النعماني

مدرس إدارة الأعمال  
كلية الإدارة والتكنولوجيا  
الأكاديمية العربية والتكنولوجيا  
والنقل البحري

### مقدمة عامة :

نظام العمل الدولي على نحو يؤدي إلى مزيد من التهميش للدول النامية - ومنها مصر - وما قد يستتبعه ذلك من تقضى الصراعات الاجتماعية لدخل هذه الدول بسبب تأثير العولمة السلبي على سوق العمل .

### مشكلة البحث :

لقد أصبحت التغييرات الجوهرية في بيئة الأعمال أمراً ملموساً في كل دول العالم، حيث إن هناك زيادة كبيرة في أعداد المنافسين وتزايد حالات الاندماج (Mergers) بين العديد من المنظمات، وظهور مشكلات انخفاض عرض العملة الماهرة وتزايد الاعتماد على العمليات التكنولوجية وتطوير تكنولوجيا المنتج متعدد الوظائف، وتزايد أهمية القطاع الخدمي ومراجعة التكاليف وتخفيضها لصالح المستهلك<sup>(١)</sup> .

إن إدارة الموارد البشرية على مستوى الدول قد تغيرت خلال السنوات القليلة الماضية، وأصبحت قدرات ومهارات قوة العمل بالدولة من المحددات الرئيسة لتحقيق معدلات النمو المنشودة، كما أنها متغير رئيس في تحقيق المزاج التنافسية التي تمكنها من كسب الأسواق العالمية التي تستطيع أن تطور تكنولوجيا جديدة بشكل أكثر فاعلية وسرعة كبيرة<sup>(٢)</sup> .

لقد أدت التغييرات السريعة في الاقتصاد العالمي ولتحسينات الكبيرة في إمكانات أجهزة الحاسبات الآلية ولتوالت الاتصال إلى ظهور اقتصاديات المعرفة، مما انعكس أثره على تغيير

لقد تعرضت الغالبية العظمى من الدول النامية ومن بينها مصر لمجموعة من الاختلالات الاقتصادية الحادة التي تمثلت أهم ملامحها في تراجع معدلات نموها الاقتصادي والارتفاع في حجم مديونيتها الخارجية، وتفاقم مستمر لمجز موازاتها العامة وموازن مدفوعاتها وذلك نتيجة لمجموعة من السياسات التوسعية التي اتبعت في أوائل عقد الثمانينات من القرن العشرين .

وتحت ضغط صعوبة الحصول على موارد تمويلية جديدة من أسواق المال العالمية وتدهور الموارد الرئيسة للعملة الصعبة، تم اللجوء إلى سياسات اقتصادية مختلفة تستهدف تصحيح الخلل الهيكلي (الداخلي / والخارجي) والعمل على تحقيق معدلات مقبولة من النمو الاقتصادي.

ومع بداية عقد التسعينيات من القرن العشرين شهد العالم العديد من المتغيرات التي تسارعت تطوراتها وتلاحقت انعكاساتها على كل دول العالم؛ وأهمها العولمة، والتي أصبحت بمثابة تيار جارف تتجه نحوه الدول كواقع لحياتها المعاصرة، وأصبح يُنظر إلى العالم على أنه قرية صغيرة بسبب ثورة الاتصالات وما أحدثته من تقارب شديد بين أطراف العالم .

لقد أثرت العولمة على الدول بشكل متفاوت، ومن الطبيعي أن تتفاوت انعكاساتها على الطبقات والفئات المختلفة داخل كل دولة. إن التخوف الرئيس من العولمة - في ضوء موضوع البحث - يكمن فيما قد ينجم عنها من إعادة تقسيم

(1) Brockbank, W.(1997). Human resources on the way to a presence. Hunan Resource Management. 36 (1), 65-66 .

(2) I bid .. 68



ولتخلي عن تعيين الخريجين، وتحرير سعر الصرف (تعويم الجنيه المصري)، وكل ذلك أثر بشكل ملموس على سوق العمل .

٢- يتيح الفرصة للتعرف عن قرب على تأثيرات العولمة على سوق العمل المصري، وبهذه متخذي القرار إلى ضرورة الاستعداد للتعامل مع هذه التأثيرات بفاعلية .

٣- يوضح لمتخذي القرار أهمية تطبيق الأسس والمبادئ العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على سوق العمل المصري للاستفادة من نقاط القوة به وتذليله أو تلافي نواحي القصور فيه .

٤- يبرز البحث القيود المنطقة بانتقال العمالة بين لدول الواقعة على نتائج جولة أوروجواي وبالتالي يلفت انتباه متخذي القرار المصري إلى أهمية إزالة العقبات وإطلاق الحفزات حتى تتمكن من مواجهة الموقف بفاعلية.

#### أهداف البحث :

إن توجيه البحث العلمي بحيث يكون هادفاً لخدمة الاقتصاد المصري يجب أن يكون هدفاً يسعى إليه كل المهتمين بالبحث العلمي في مصر، كما أن تشجيع البحث العلمي للتركيز على أثر العولمة على سوق العمل المصري يجب أن يعطى مزيداً من الاهتمام في ظل المستجدات العلمية والإقليمية المحيطة بمصر والمؤثرة عليها حتماً . وفي ضوء ذلك فإن أهداف هذا البحث يمكن حصرها في النقاط التالية :

- ١- تحديد أهم التحديات التي تواجه مصر من العولمة .
- ٢- تشخيص واقع سوق العمل المصري .
- ٣- تحديد كيفية إعادة هيكلة سوق العمل المصري بشكل لذي يمكنه من مواجهة التحديات العلمية والإقليمية (في شكل أليات محدث) .

#### منهج البحث :

يعتمد البحث على المنهج الوصفي والذي يركز على تحديد ما يلي :

- (أ) أنواع البيانات: سيقصر البحث على البيانات الثانوية المتاحة عن سوق العمل المصري مثل السكان وحجم سوق العمل وعدد المشتغلين وحجم البطالة وعدد منشآت الأعمال (قطاع حكومي وقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص) ومتوسط الأجور ... الخ .

تصميم منظمات الأعمال بحيث تكون أكثر مرونة لتتمكن بسرعة من مواجهة المنافسة، كما أن هذه المنظمات باشرت بإعادة تشكيل نفسها ليكون التصميم مناسباً لأداء العمل، مما أدى إلى ضعف الثقة في الأمن الوظيفي من جانب العاملين<sup>(١)</sup>، والتخوف من الاستغناء عنهم مما أثر سلباً في معنوياتهم وشكك في مصداقية أصحاب الأعمال والحكومة والقطاعات والمؤسسات الأخرى التي تهتم بسوق العمل<sup>(٢)</sup> .

إن إعادة هيكلة المنشآت يترتب عليها إعادة هيكلة الوظائف، فسوف تختفي الكثير من الوظائف ويظهر العديد من وظائف أخرى تتطلب مهارات وسلوكيات تختلف عما هو مطلوب حالياً وبما يتناسب مع طبيعة المهام الجديدة ببيئة العمل. إن العمل سوف يهيكل تنامياً بشكل مختلف في عصر المعلومات، حيث أصبح هناك الشبكات الإلكترونية، وتزايد استخدام الاتصال عن بعد، واستخدام البريد الإلكتروني والإنترنت، وكل هذه للتغيرات لا بد أن تنعكس على سوق العمل والعمالة<sup>(٣)</sup>.

في ضوء التغيرات السابقة وتأثيراتها الواضحة على سوق العمل يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي :  
 "ما هو تأثير العولمة على سوق العمل الدولي والإقليمي بشكل عام وسوق العمل المصري بشكل خاص في ظل أوضاعه الفرائنة، وما هي الأنماط التي يمكن تشاؤها من جانب متخذ القرار المصري للتخفيف من آثار العولمة السلبية ومحاولة تنظيم الاستفادة من إيجابيتها ؟"

#### أهمية البحث :

- ١- يأتي في مرحلة هامة وحساسة يمر بها الاقتصاد المصري متأثراً بالتغيرات العالمية الجديدة وأهمها العولمة، وبالتالي حتمت تبني الدولة لبرنامج الإصلاح الاقتصادي والإصلاح الهيكلي وما ترتب على ذلك من اتباع لأسلوب التخصص لبعض شركات القطاع العام،

(1) Pfefer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. California Management Review. 40 (2), 96-98.

(4) Kochan, T. A (1997). Replacing the role of human resources. Human Resource Management 36 (1), 121.

(5) James, R(1997) Human resource megatrends. Human Resource Management. 36 (4) 453-455.



في بلاد متعددة وإمكانية خلق طاقات استهلاكية على مستوى العالم من خلال أسماء ماركات عالمية .

وهناك تبين واضح حول مفهوم العولمة ولبعاده نتيجة تباين الأيديولوجيات وتبوع النماذج الفكرية . فالبعض يرى أن العولمة هي مرادف لمصطلح التتوول Internationalization، في حين يرى آخرون أن العولمة تشكل ظاهرة ما فوق الإقليمية Territorial . وهناك من يفرق بين العولمة وبين العلمية (يفضد بالعولمة Globalization إدارة الهيمنة - أي قمع وإقصاء للخصوصي والذاتي معا، أما العلمية Universalism فتعني الطموح للارتقاء والارتفاع بالخاص إلى مستوى عالمي)، أي أن العولمة هي لاحتواء العالم فتتح على ما هو كوني وعالمي<sup>(٨)</sup> وهناك من يرى أن العولمة تشير إلى تزايد التفاعل بين دول العالم في مجالات التجارة والاستثمار ولسوق المال<sup>(٩)</sup>.

بينما يصفها البعض بأنها "التكامل السريع للاقتصادات في جميع أنحاء العالم من خلال التجارة والتدفقات المالية وانتشار آثار الاستخدام الواسع للتكنولوجيا وشبكات المعلومات والتأثيرات الثقافية العابرة للحدود"<sup>(١٠)</sup>، أو أنها "ظاهرة متحدة الأبعاد تشمل إلى جانب التحرير المتزايد لتدفقات السلع، تحركات واسعة لرؤوس الأموال عبر الحدود الوطنية للدول كنتاجية للطفرة الهائلة في التطور التكنولوجي في مجالات الاتصالات والمعلوماتية إلى جانب الاتجاه المتزايد نحو عمليات توريث الإنتاج بحيث أصبح العالم يبدو وكأنه سوق عالمي واحد تحكمه قواعد الاقتصاد الحر بشكل

(ب) مصادر البيانات : وأهم هذه المصادر : الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ومعهد التخطيط القومي، ووزارة الاقتصاد، ووزارة القوى العاملة والهجرة والجنسية .

(ج) تحليل البيانات : يتم تحليل البيانات الثانوية باستخدام مجموعة من الأساليب والمؤشرات الإحصائية التي تتفق مع نوع البيانات وأهداف البحث . وفي ضوء ذلك سيتم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية (التي تهدف إلى التزويد بمقاييس للبيانات التي تم الحصول عليها)، مثل التكرارات النسبية والمتوسطات والنسب المئوية، إضافةً للتحليل المنطقي للبيانات للربط بينها واستخلاص النتائج .

### هيكل البحث :

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم تحديد هيكل البحث ليتكون من العناصر الرئيسية التالية :

أولاً: العولمة (المفهوم - المزايا والتحديات - الأثوات).  
ثانياً: الآثار المتوقعة للعولمة على سوق العمل المصري.  
ثالثاً: تخصيص سوق العمل المصري .  
رابعاً: الآليات الواجب اتباعها للتخفيف من الآثار السلبية للعولمة على سوق العمل المصري.  
خامساً: نتائج البحث وتوصياته .

### أولاً : العولمة (المفهوم - المزايا والتحديات - الأثوات) :

المفهوم : لقد أصبحت العولمة ظاهرة محسوسة بعد فيلم تيودور ليفت Theodore Levitt بنشر مقالته الشهيرة عن عالمية الأسواق في عام ١٩٨٣<sup>(١)</sup>. وقد حدثت عدة تغييرات جوهرية حتمت على المنظمات ضرورة التوجه عالمياً، وأهم هذه التغييرات ما يلي<sup>(٢)</sup> :

التراكم المالي الضخم القابل للحركة من دولة إلى أخرى في لحظات، والتطور التكنولوجي الرهيب الذي يسعى لتخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع، وتطور تكنولوجيا الاتصالات العالمية بشكل مذهل. وإمكانية خلق أسواق كبيرة

(6) Levitt, T. (1983). The globalization of mark H. B. R. May - June, 92-102.

(٧) ليهولري، سيد (١٩٩٧). المدير المالي - مهارات حديثة متطورة. القاهرة: مكتبة عين شمس .

(٨) لمزيد من التفصيل حول هذا الجدل العلمي حول مفهوم العولمة يرجع إلى :

١- عبيد، نائف على (٢٠٠١) العولمة ... مشاهد وتساؤلات سلسلة محاضرات الإمارات (٤٦)، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، ص ٤ - ٥ .

ب- هيجوت ريتشارد (١٩٩٨). العولمة والإقليمية ... اتجاهات جديدين في السياسة العالمية، سلسلة محاضرات الإمارات (٢٥)، مركز الإمارات للدراسات والبحوث ص ٣ - ٤ .

(9) United Nation Conference on Trade and Development "Globalization and Liberalization: Effects of International Economic Relations on Poverty". (New York and Geneva, 1996). p.1.

(١٠) خيرة، صندوق النقد الدولي (١٩٩٧) العولمة: الفرص والتحديات، تقرير أفاق الاقتصاد العالمي. مايو. ص ٤ .



لقد نجم عن تعميق ظاهرة العولمة وتوسع مدلولاتها وخاصة في نهاية القرن العشرين تغييرات عميقة في الاقتصاد العالمي كما يتضح من المؤشرات التالية<sup>(١٥)</sup> :

(أ) تزايد نسبة الجزء الذي يدخل في التجارة الدولية من حجم الإنتاج العالمي، فضلاً عن ارتفاع نصيب الصادرات العالمية من الناتج العالمي من حوالي ١٢% في أوائل السبعينيات إلى حوالي ٢٠% في أواخر التسعينيات.

(ب) تزايد نسبة التجارة بين الشركات متعددة الجنسية وشبكة فروعها - بعضها البعض - في إجمالي التجارة الدولية، حيث زادت من حوالي ٢٠% في أوائل السبعينيات إلى حوالي ٣٥% في أواخر التسعينيات .

(ج) ارتفاع حجم الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم من الإنتاج العالمي من أقل من ٥% في السبعينيات إلى أكثر من ١٢% في نهاية التسعينيات .

(د) زاد حجم تنقلات الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم كنسبة من إجمالي الاستثمار الثابت في العالم من ٢% إلى ٦% في نهاية التسعينيات .

(هـ) النمو الكبير للثقلات النقدية والمالية، حيث تجاوز حجمها بكثير كلا من التجارة العالمية والاستثمار العالمي وخاصة للثقلات المتصلة بالعمليات المصرفية والسوق العالمي للأصول المالية وسوق السندات الحكومية، حيث زاد حجم صفقات النقد الأجنبي من ٦٠ مليار دولار يومياً في المتوسط عام ١٩٨٣ إلى حوالي ٨٢ مليار يومياً في المتوسط في نهاية التسعينيات .

المزايا والتحديات: تلخص مزايا وتحديات العولمة فيما يلي<sup>(١٦)</sup>: تتمثل المزايا في نظر البعض في توفير المناخ المناسب لتوسيع الأسواق التجارية وإتاحة فرص تنويع السلع التي يتم تبادلها والتعرف على التكنولوجيات الحديثة في التصنيع والسماح بجذب الاستثمارات الأجنبية للدول النامية .

أما التحديات فتتمثل في تأخر دول نامية كثيرة عن إجراء

متمام<sup>(١٧)</sup> . وبعيداً عن الجدل المتزايد حول المفهوم يمكننا - ولأغراض بحث - تعريف العولمة على أنها عملية الاندماج المتزايد بين دول العالم في مختلف المجالات .

يتضح مما سبق أن لعولمة مفهوم يعضده ثورة تكنولوجية عالمية معتمدة على مؤسسات اقتصادية كبرى، وتقوم على مقومات رئيسية أسسها تحرير انتقال التجاري، وتحرير أسواق المال، وزيادة إنتاج المؤسسات، وتطوير سياسات التوزيع، والتغلب على العوائق التي تحول دون انسياب التجارة، وسرعة تحريك رؤوس الأموال (حيث يتم تداول أكثر من تريليون دولار أمريكي في البورصات العالمية يومياً)<sup>(١٨)</sup> . كما أن هناك أركاناً رئيسية للعولمة تلخص في عولمة الطلب وعولمة العرض وعولمة المنافسة وعولمة الاستراتيجية . إنها انفتاح عالمي، يقوم على حرية انتقال رؤوس الأموال والمنتجات والتسليم بسيادة السوق، كما أنها تعني انتقال مركز القرارات الكبرى في الاستثمار والمالية والصحة والتنظيم والثقافة والبيئة من الدولة إلى القطاع الخاص، وستتضاءل الهوية القومية أو الوطنية أو الدولة، لأن العولمة تقيض ذلك<sup>(١٩)</sup> .

إن مظاهر العولمة من شأنها زيادة درجة الاعتمادية بين الدول، وهذه الاعتمادية لها آثار عديدة من أهمها: زيادة درجة التعرض للصدمات الاقتصادية الوافدة من الخارج وسرعة انتقالها بين الدول (إيجابية وسلبية)، وتزايد أهمية الاقتصاد الدولي كعامل محدد من عوامل النمو في البلاد المختلفة وزيادة درجة التنافسية في الاقتصاد العالمي بدرجة أكبر من ذي قبل، وتعدى آثار السياسات الاقتصادية الداخلية للدول الصناعات حدودها وتأثير على باقي دول العالم<sup>(٢٠)</sup> .

(11) Spero, J. E (1996) The challenges of globalization. The World Economic Development, Congress, Washington DC, September. p.1

(12) Ibid., p.2.

(١٣) المورفي، غاري (٢٠٠٠) البعد التاريخي والمعاصر لمفهوم العولمة وتأثيره على الوطن العربي. مجلة الوحدة الاقتصادية . العدد المشرور، السنة الثانية عشرة، القاهرة: الأمانة العامة لمجلس الوحدة الاقتصادية، يوليو ص ٩٧ .

(١٤) ١- المرجع السابق ذكره ص ٩٠ .

ب- الجابر، سعيد (١٩٩٧) تجديد النظام الاقتصادي والسليبي في مصر. الجزء الثاني. القاهرة: دار الشروق، ص ١٨-٢٠ .

(15) Nayyar, D. (1999). Globalization and Development Strategies. Apaper presented for the UNCTAD, November, p. 6.

(16) "Globalization and the opportunities for Developing Countries". (1997) In the World Economic Outlook, I. M. O. E., Washington, pp73-75.



ولتوضيح الوزن الكبير للشركات متعددة الجنسية في الاقتصاد العالمي تشير إلى بعض بيانات نشرتها مجلة فورتن في يوليو ١٩٩٧ عن أكبر ٥٠٠ شركة في العالم فيما يلي<sup>(١٦)</sup> :

\* أن إجمالي إيرادات تلك الشركات بلغ عام ١٩٩٦ حوالي ١١٤٣٥ مليار دولار أمريكي (علماً بأن مجموع الناتج المحلي لدول العالم عام ١٩٩٥ كان أكثر قليلاً من ٢٧٨٠٠ مليار دولار أمريكي)، أي أن إيرادات هذه الشركات يصل إلى ٤١% من الناتج المحلي الإجمالي للعالم كله .

\* ضخامة الحجم ليس بمقياس رأس المال ولكن بحجم المبيعات أو الإيرادات، فشركة جنرال موتورز الأمريكية حققت إيرادات عام ١٩٩٧ بلغت أكثر من ١٧٨ مليار دولار أمريكي، ووصلت أصولها إلى ٢٢٩ مليار دولار أمريكي وبلغت أرباحها ٦٦٩٨ مليار دولار أمريكي، وعدد صالحيها ٦٠٨ ألف عامل في العالم ذاته . إن مقارنة الأرقام السابقة بالناتج المحلي لأي دولة أو مجموعة من الدول يبرز بوضوح مدى ضخامة هذه الشركات . فعلى سبيل المثال (وفي نفس سنة المقارنة) نجد أن الناتج المحلي للمملكة العربية السعودية بلغ ١٢٥ مليار دولار أمريكي، ومصر ٤٧ مليار دولار أمريكي . إن أصغر شركات في قائمة أكبر ٥٠٠ شركة في العالم (شركة SUN الأمريكية) بلغ إجمالي إيراداتها عام ١٩٩٧ حوالي ٨٩٦٨ مليون دولار أمريكي وهو رقم يزيد عن الناتج المحلي ليمين أو للكاميرون أو بنما .

\* عدم الاقتصاد على إنتاج سلعة رئيسة واحدة أو عدد من المنتجات الثانوية، بل إنها عادة ما تقوم بتويع إنتاجها وأنشطتها في مجالات عدة توزيعاً للمخاطر ولتحقيق أكبر

الإصلاحات الاقتصادية المطلوبة لتتمكن من الاندماج في الاقتصاد العالمي ولتحتمل أن تعمل الشركات متعددة الجنسية على تشويه نمط وأولويات التنمية في هذه الدول وذلك لخدمة المصالح الخاصة لهذه الشركات أولاً .

الأدوات : لا شك أن للعولمة أدواتها المختلفة التي عن طريقها يمكنها تحقيق أهدافها . ويمكننا القول بأن الشركات متعددة الجنسية تمثل الأداة الرئيسة للعولمة والقوة الدافعة لها، ليس لما تمتلكه هذه الشركات من قدرات تكنولوجية هائلة أو لما تحوزه من رؤوس أموال ضخمة تستطيع تعبئتها في أسواق المال العالمية، أو لما لها من سيطرة على حكومات الدول الرأسمالية المتقدمة ولكن أيضاً لقدرتها الفارقة على ممارسة ضغطها على البلدان النامية من خلال تبني المنظمات الاقتصادية الدولية (مثل صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التجارة العالمية) لأهداف واستراتيجيات هذه الشركات .

فالشركات متعددة الجنسية تخطط وتضع السياسات - من وراء الستار - لتحقيق مصالحها أولاً، وتتولى المنظمات الاقتصادية الدولية - والمشار إليها سابقاً - مهمة تقديم تلك السياسات للبلدان النامية في شكل توصيات وبرامج واتفاقيات، وتتولى المنظمات الدولية متابعة تنفيذها<sup>(١٧)</sup>.

ولا يخفى على أحد أن برامج التثبيت الاقتصادي التي يصيغها صندوق النقد الدولي، وبرامج التكيف الهيكلي التي يتبناها البنك الدولي واتفاقيات تحرير التجارة الخارجية لسلعة وتحرير الخدمات وحماية الملكية الفكرية، هدفها الأساسي خلق الأوضاع الاقتصادية والتقنية والمالية والتشريعية المناسبة في البلدان النامية؛ لتتمكن الشركات متعددة الجنسية من الإصرار بخصي العولمة وإحكام إدماج هذه الدول في الاقتصاد الرأسمالي العالمي، ومن ثم تكريس النظم الحالي لتقسيم العمل الرأسمالي الدولي الذي يعد للعالم الأول في تهميش البلدان النامية وإفقارها واستمرار تخلفها<sup>(١٨)</sup>.

(١٦) لمزيد من التفاصيل يرجع إلى :

-World Bank, World Development Report, 1997, pp. 236-237.

-Fortune, 3 August, 1998, pp. 10-12.

- عبد الله إسماعيل صبري (١٩٩٥) للكوكبة . بحث مقدم للمؤتمر

العلمي السنوي لتسع عشر للاقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية

للإقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، ديسمبر .

- حوسى، حسام (١٩٩٥) شركات المتعددة القوميات : دراسة في

الأوجه القانونية والاقتصادية للتركز الرأسمالي المعاصر، بيروت :

المؤسسة العربية للدراسات والنشر ص ٨-٩ .

(١٧) سعود محمد السيد (١٩٨٩) الشركات متعددة الجنسية وأثرها

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. القاهرة: اللجنة المصرية العامة

للكتاب ص ٥٤-٥٩ .

(١٨) المرجع السابق ذكره، ص ٦٢ .



تتجاوز المجال الاقتصادي وتمتد إلى الاستقرار السياسي والاجتماعي للدول النامية عموماً ومصر على نحو خاص .

ويمكن تحديد أثر ظاهرة العولمة على سوق العمل المصري في ضوء العناصر الرئيسية التالية :

(أ) الأثر على مستوى التشغيل والطلب على قوة العمل المصرية.

(ب) الأثر على مستويات الأجور الحقيقية لقوة العمل المصرية.

(ج) الأثر على تجزئة سوق العمل المصري .

(د) الأثر على انتقال قوة العمل إقليمياً ودولياً .

(هـ) الأثر على نظم الإنتاج وتقسيم العمل .

(و) الأثر على مستوى الفقر والاستبعاد الاجتماعي لفئات معينة من قوة العمل المصرية .

وفيما يلي توضيح للعناصر السابقة :

(أ) **أثر العولمة على مستوى التشغيل والطلب على قوة العمل المصرية :**

تشير البيانات التي توافرت لإعداد هذا البحث إلى أن المؤشرات بهذه البيانات توضح وجود علاقة تزامن بين انخفاض مستوى التشغيل مع المعضي قديماً في تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي في مصر، مما أسفر عن ارتفاع معدلات البطالة مع زيادة في معدلات نقص التشغيل الظاهر والمستتر . وقد حث هذا الانخفاض نتيجة لثبات بند الأجور والمرتبات في الموازنة العامة للدولة عند 6% تقريباً من الإنفاق العام خلال التسعينيات إضافة إلى وقف التعيينات في الوظائف الحكومية والقطاع العام .

فقد انخفض معدل نمو التوظيف للعاملين بالقطاع العام والقطاع الحكومي من ٤.٢% في بداية تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي إلى ٢.٢% عام ١٩٩٣ ثم وصل إلى ٠% عام ١٩٩٨ . هذا في الوقت الذي يضاف سنوياً ما يقرب من حوالي ١/٢ مليون عامل إلى قوة العمل في مصر ومعدل البطالة في تزايد مستمر، حيث بلغ معدل البطالة ١٣.٧ بعد أن كان ٩.٨% عام ١٩٩٣ (٢٠). ولا شك أن تطبيق السياسات الاقتصادية الراهنة أدى إلى تفاقم هذه الظاهرة واتساع نطاقها بسبب مجموعة من العوامل أهمها:

قدر ممكن من الأرباح وفي منطلق مختلفة من العالم (دول عديدة)، مما يتيح لها الاستفادة مما لدى كل دولة من قوة علمية أو موارد اقتصادية، والاستفادة من اختلاف الأنظمة القانونية والمالية، إضافة إلى العوامل التي تثير اقتصادياً توطيد صناعة ما في إقليم دولة دون غيره، إنها (أي الشركات متعددة الجنسية) تسعى إلى تحويل العالم إلى حقل اقتصادي واحد لا يحد منه الحواجز الناجمة عن الحدود السياسية أو السياسات الاقتصادية للدول.

\* **مركزية الإدارة، خاصة في مجالات الحاسبات الآلية والاتصالات، مما أتاح لها التوسع في أنشطتها جغرافياً مع إخضاع الفروع والشركات التابعة لسيطرتها وخطتها وتحقيق التنسيق اللازم بين هذه الوحدات وفقاً لأهداف الشركة الأم .**

\* **استخدام أسلوب التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى لتحقيق أهداف استراتيجية أو مرحلية مشتركة، مما يحتم على هذه الشركات التطوير الدائم لمراكز البحوث والتطوير والاتصال والتنظيم بحيث تستمر السيطرة المركزية للمركز الرئيسي في مواجهة الوحدات التابعة للشركة الأم .**

مما سبق يتضح أن الشركات متعددة الجنسية - كأهم أداة للعولمة - لها آثار إيجابية وأخرى سلبية، ومن الضروري أن تتصدى الدول النامية آثارها السلبية، ولكن هناك صعوبة تتمثل في أن المواجهة لا تتطلب فقط اتخاذ سياسات اقتصادية فعالة من جانب هذه الدول وإنما اتخاذ مواقف سياسية واعية تحد من آثارها السلبية على مصالح شعوبها ولأمنا القومي .

**ثانياً: الآثار المتوقعة للعولمة على سوق العمل المصري:**

في ضوء ما تقدم يكون من الضروري دراسة انعكاسات العولمة وتأثيرها على أسواق العمل عموماً وعلى سوق العمل المصري بصفة خاصة . وبداية يمكننا القول بأن هذه الانعكاسات تنفلت في طبيعتها ودرجة حدتها من دولة لأخرى وفقاً لطبيعة هيكل الدول الاقتصادي ودرجة بطوره وحجم قوتها العاملة وخصائصها .

إننا سنركز على الآثار الاجتماعية العامة للعولمة والتي يمكن أن تسفر عنها هذه الانعكاسات نظراً لأن خطورتها

(٢٠) اتجاهات المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، معدل نمو التشغيل للعاملين بالقطاع العام والحكومة، خلال الفترة ٩٠ - ١٩٩٨ .





١٩٩٠/٩٩)، ثم أصبح متزايداً خلال الفترة التي تلت تطبيق الإصلاح الاقتصادي حيث تزايد هذا الأجر من ١٩٢٢ جنيناً مصرياً عام ١٩٩٢/٩١ إلى ١٩٤٦ جنيناً مصرياً عام ١٩٩٥/٩٤ (بأسعار ١٩٨٧/٨٦) (جدول رقم ٢ بالملاحق) (٣٢).

ويلاحظ أن الضغوط التنافسية المرتبطة بالعولمة والتسابق على الفوز بالأسواق تجعل الحكومات تتحيز لرأس المال على حساب العمل فتخفف الحكومات من الضرائب على رجال الأعمال المحليين أو الأجانب وتمنحهم العديد من المزايا والإعفاءات حتى تجذبهم للاستثمار المحلي وتصرفهم عن التفكير في النزوح للاستثمار في دول أخرى، وفي الوقت ذاته تعمل الحكومات على الحد من الامتيازات التي يحصل عليها العمال وترفض أي اتجاهات لرفع الأجور الرسمية وذلك بدعوى خفض تكاليف الإنتاج ورفع درجة تنافسية المنتجات الوطنية في الداخل والخارج (٣٣).

#### ج) أثر العولمة على تجزئة سوق العمل المصري :

تعماني أسواق العمل في الدول النامية ومنها سوق العمل المصري من مظاهر التجزئة : عام وخاص، ذكور وإناث، رسمي وغير رسمي . ويعد النمط الأخير من أنماط التجزئة (رسمي وغير رسمي) هو أهم سمات سوق العمل المصري، حيث إن سوق العمل غير الرسمي يمثل المائد الأخير لكل من عجزت أسواق العمل الرسمية عن استيعابهم نظراً لأن المواطنين - في ظل عدم وجود تأمينات للبطالة - لا يمكنون البقاء بدون عمل ومن ثم بدون مصدر دخل . وتشير التقديرات المصرية إلى أن نحو ٤٠% من إجمالي قوة العمل الحضورية تعمل بالقطاع غير الرسمي (٣٤).

وتتسم نوعية العاملين في الأنشطة غير الرسمية بالتدويع الشديد حيث تضم المتسربين من النظام التعليمي والداخلين للجدد في سوق العمل من الخريجين والعائدين من الهجرة بدول الخليج والفئات المتضررة من عملية الخصخصة، كما

• تراجع معدلات النمو الاقتصادي نتيجة اتباع سياسة الإصلاح الاقتصادي التي تقوم على اتباع سياسة انكماشية لتخفيض حجم الطلب المحلي لمستوى العرض بها، الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى تراجع مماثل في معدلات الطلب على قوة العمل وزيادة عدد المتعطلين الباحثين عن فرص عمل ملائمة (معدل النمو الحقيقي للنتائج المحلي بلغ ٥% عام ١٩٩٦/٩٥ ووصل إلى ٣% عام ٢٠٠١/٢٠٠٠) .

• تراجع الحكومة عن الالتزام بسياسات توظيف الخريجين تشبهاً مع سياسة خفض الإنفاق العام وتقليص حجم العجز في الموازنات العامة مما أدى إلى ارتفاع نسبة المتعطلين من الشباب الحاصل على مؤهلات عالية أو متوسطة ممن يدخلون سوق العمل لأول مرة خاصة بين الإناث المتعلقات كما يتضح من الجدول رقم (١) بملحق البحث.

• اتباع سياسة الخصخصة وما نتج عنها من ضرورة تقليص العمالة الزائدة بها قبل انتقال ملكيتها للقطاع الخاص سواء عن طريق تشجيع العمالة الزائدة على التقاعد المبكر أو التفرغ الاختياري للعمل .

إن استمرار وتيرة العولمة مستقبلاً سوف يقرن بتزايد حدة ظاهرة البطالة بسبب صعوبة إمكانية توفير فرص عمل كافية للعمالة القادرة على العمل، وتزايد هذه المشكلة في ارتفاع معدل البطالة بين الإناث عن نظيره بين الذكور (حيث وصل إلى ٥% بين الذكور و ٢٧% بين الإناث عام ١٩٩٧) (٣٥).

#### ب) أثر لعولمة على مستويات الأجور الحقيقية لقوة العمل المصرية :

من أهم التغييرات التي حدثت بمصر نتيجة تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي هو اتجاه معدلات الأجور الحقيقية للعمالة إلى الارتفاع، فقد كان هذا الأجر متناقصاً خلال الفترة التي سبقت الإصلاح الاقتصادي إذ تنقص الأجر من ١٩٢٦ جنيناً مصرياً عام ١٩٨٣/٨٢ إلى ١٢٥٤ جنيناً مصرياً عام

(٢١) وزارة التجارة الخارجية، النشر الاقتصادي الشهرية، أكتوبر ٢٠٠٢، ص١.

(٢٢) الخواجة، لولى أحمد (٢٠٠٢) للعولمة، السياسات الاجتماعية وأسواق العمل في الدول العربية : المفاهيم والعلاقات التشابكية . مجلة نداء الجنوب، مركز بحوث ودراسات الدول النامية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد الثاني، يناير، ص١٩ .

(٢٣) صائر، سامية (١٩٩٧)، أثر الخصخصة على حجم العمالة وإنتاجيتها، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية جامعة المنصورة، كلية الحقوق، لعدد الحادي عشر، إبريل، ص ٣٠٨ .

(24) Lee, H. (1996). Globalization and employment: Is anzey justified . International Labour Review, p. 135.

(25) ESCWA. Social Impact of Restructuring - With Special Reference to Employment, 1999, p.63 .

## د- أثر العولمة على انتقال قوى العمل إقليمياً ودولياً :

يشير مفهوم العولمة إلى التحرير وإلغاء كافة القيود التي يمكن أن تحول دون انتقال السلع أو عناصر الإنتاج عبر الحدود الوطنية للدول. وهذا يعني ضمناً أن العولمة سوف يترتب عليها المزيد من الحرية في كل من: حركة رؤوس الأموال، وحركة التجارة العالمية، وحركة العمالة إقليمياً ودولياً. ولكن هذا الأمر يحتاج لكثير من التدقيق لسببين رئيسين، على الأقل، هما :

أولاً : أن المناخ الممتص بالعولمة سوف ينتج عنه التفرقة بين ثلاث فئات من قوة العمل بغض النظر عن جنسيتها، هذه الفئات الثلاث هي (٢٨) :

• فئة محدودة من قوة العمل مؤهلة جيداً لشغل أي فرص عمل على المستوى الدولي؛ لارتفاع مهارتها وفدائها العقلية والفكرية، ولأجور بالغة الارتفاع وإمكانات كبيرة للترقي والتنافس عليها من المؤسسات متعددة الجنسية (ووصل حجمها إلى ١٠% من إجمالي قوة العمل في العالم) .

• فئة تتسم بمستوى أدنى من المهارات (مقارنة بالفئة الأولى) وهو ما سيمنح لها فرص عمل داخل حدود دولها ولكن دون ضمان الاستقرار الوظيفي، وفرص أقل للترقي، مقابل أجور مناسبة، وستقوم بمعاونة الفئة الأولى وتنفيذ أفكارها وإبتكاراتها (وإستراتيجيات حجم هذه الفئة بين ٣٠-٤٠% من إجمالي قوة العمل في العالم).

• فئة تتضمن كافة العمالة غير الماهرة التي لن تجد مهاماً سوى فرص عمل مؤقتة وغير مستقرة ومستويات أجور متدنية للغاية؛ لاشتداد حدة المنافسة بينهم (داخل دولهم أو خارجها)، وهذه الفئة سيصل حجمها إلى أكثر من ٥٠% من حجم قوة العمل بالعالم .

ثانياً : أن منظمة للتجارة العالمية (كأهم آليات العولمة)، وفيما يتعلق بتحرير الخدمات توضح أن هناك عدم تكافؤ في الفرص أمام الأفراد المتمتعين لقوة العمل في الانتقال من دولة إلى أخرى. إن مثل هذا التحرير سينجم عنه انتقال قوة العمل من الدول للصناعية المتقدمة إلى الدول النامية في الجنوب وذلك لتمتعها بمزايا نسبية وتنافسية واسعة في هذا المجال؛

ترتفع فيها نسبة الإثبات منخفضة التعليم والمهارة اللاتي يلجئن للعمل كوسيلة لزيادة دخل الأسرة خاصة عندما يفقد رب الأسرة وظيفته أو ينخفض دخله الحقيقي .

وبالرغم من أن هذا السوق غير الرسمي لعب دوراً محورياً كمستوعب للصناعات التي انحلت بأسواق العمل الرسمية خلال التسعينات إلا أنه لا يجب إغفال أن العاملين فيه لا يتمتعون بأي حقوق قانونية من حيث عدد ساعات العمل أو الحد الأدنى للأجور وعدم وجود تأهيلات أو ضمانات اجتماعية، إضافة إلى ما يتسم به العمل من عدم استقرار . ويمكن النظر إلى سوق العمل غير الرسمي على أنه آلية من آليات التكيف الطبيعية التي يلجأ إليها أفراد العمل للحصول على الحد الأدنى من الاحتياجات التي تمكنهم من البقاء على قيد الحياة .

ولكن مع اتجاه مستوى الدخل في القطاع غير الرسمي إلى التدهور بسبب الزيادة في أعداد الملتحقين به وشدة التنافس بين وحدته فإن وحدته هذا القطاع ستتحول إلى بؤر تتركز فيها العمالة منخفضة المهارة والدخل ومن ثم تزداد فيها حدة التهميش الاجتماعي وتزايد وطأة الفقر خاصة في المناطق الحضرية بكل ما يمثله ذلك من انعكاسات اقتصادية واجتماعية بالغة الخطورة. وتتقسم أنشطة هذا القطاع عموماً إلى ثلاثة فئات فرعية هي: قطاع الصناعات الحرفية بثغة الصغر، وقطاع الصناعات المنزلية الذي يعتمد على قوة العمل العائلية غير مدفوعة الأجر خاصة من الإثبات والأطفال، وقطاع الخدمات المتنوعة التي لا تحتاج إلى أي مهارة للانضمام إليه (٢٩) .

وينادي البعض بضرورة الاهتمام بهذا القطاع والاعتماد عليه كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي بسبب ارتفاع قدرته على استيعاب المزيد من العمالة، إلا أن هناك دراسات تحذر من خطورة الاعتماد على هذا القطاع لما سينتج عنه من تكريس لتجزئة في سوق العمل، فضلاً عن المصاعب العديدة التي سوف يتعرض لها القطاع غير الرسمي مع اشتداد تيار العولمة وتحرير التجارة وتوفير بدائل كثيرة للمنتجات المحلية حتى التقليدية منها بجودة أعلى وبأسعار أدنى (٣٠) .

(٢٩) الفلوجة، ليلى أحمد، مرجع سبق ذكره ص ٢٢ .

(27) Rokousk, C(1999). Micro enterprise as worldwide movements: Cautionary Notes. In Social Development Issues. 21(2), p.85.

(28) ILO, World Employment 1996/1997: National Policies in Global Context, Geneva, 1997, p. 18.



(تغييرات في التركيب المهني والمهاري لقوة العمل، وتغييرات في مفهوم انتقال العامل Labor Mobility، وتغير نمط العلاقة التعاقدية بين العامل وصاحب العمل نتيجة لثورة الاتصال وما نتج عنها من شيوع أنماط جديدة من التعاقدات أثرت على آلية سوق العمل) .

أما بالنسبة لتقسيم العمل على أساس دولي (أو ما يطلق عليه التقسيم الدولي الجديد للعمل) فيشير إلى تحديد الاختصاصات والأنشطة التي يمكن أن تؤديها الدول في الاقتصاد العالمي اعتماداً على المزايا النسبية، أي أنه بمثابة عملية تخصيص كفاء للموارد في ظل سياق تكنولوجي معين<sup>(٣١)</sup> .

إن التقسيم الدولي الجديد للعمل ينطوي على فكرة تجزئة العمالة الإنتاجية إلى مراحل وإعادة توطين بعض مراحلها في البلدان النامية، مع التأكيد على أن يتم ذلك في مجالات معينة وعلى مستويات محددة وذلك بحكم توافر الأيدي العاملة الرخيصة فيها، تلك العمالة التي يمكنها أن تؤدي مهاماً روتينية وأقل تعقيداً من الناحية التكنولوجية لتزود بها السوق العالمي<sup>(٣٢)</sup> .

يتضح مما سبق أن هذا التقسيم للعمل ينطوي على قدر كبير من عدم التكافؤ وعلى الاستغلال من جانب الدول الكبرى، فهي تترك للدول النامية مجالات لتخصص التي تجاوزتها الدول الكبرى وتحكم لنفسها - من ناحية أخرى - لكثير من العناصر الهامة في رسم خريطة المنظومة، فضلاً عن نفوذها في المحافل الدولية مما يعطيها فرصة أكبر في تحديد قواعد إدارة هذه المنظومة لصالحها. كما أن هذا التقسيم ينطوي أيضاً على نوع موزع من تقسيم العمل على المستويات الإقليمية، وهذا يلاحظ أن الدور الاقتصادي للدولة في هذا التقسيم قد يرتبط بشكل أو بآخر بدور أمني أو سياسي أو استراتيجي أيضاً .

نتيجة ارتفاع وارتقاء المستوى التكنولوجي بها من جهة وارتفاع مهارات الممارسين لهذه المهنة من جهة أخرى وهو الأمر الذي سيزيد من حدة الضغوط التي تفرضها العولمة على الدول النامية ومن بينها مصر التي تعهدت بتقديم التزامات محددة في قطاعات محددة هي البناء والتشييد والخدمات المالية والمصرفية والسياحة والمواصلات<sup>(٣٣)</sup> .

ومما سبق يتضح لنا أن الأثر المتوقع من العولمة على انتقال قوة العمل من الدول النامية ومنها مصر سيكون محدوداً من حيث الحجم ولكنه سيترتب عليه تفرغ هذه الدول من أفضل عناصرها البشرية والتي هي في أمس الحاجة إليها لدعم جهود التنمية بها . وفي المقابل ستزداد أعداد المتعلمين سواء من أصحاب المؤهلات الذين يفقدون المهارات المطلوبة في أسواق العمل الخارجية أو الفئات غير المؤهلة نتيجة لتقلص الطلب الداخلي عليهم .

هـ- أثر العولمة على نظم الإنتاج وتقسيم العمل :

هناك تكامل وثيق بين تكامل الاقتصاد العالمي وأساليب الإنتاج الأخذة في التغيير السريع . ففي مجال التصنيع انتقل الميزان لصالح المستويات الأرقى تكنولوجيا والأعلى مهارة، الأمر الذي يمثل خطراً على كثير من الدول النامية والتي ظلت ميزتها النسبية حتى الآن في توفر المواد الخام والعمالة غير الماهرة .

ولاشك أن أساليب العمل - الأرقى تكنولوجياً - تضعف الارتباط بين زيادة الإنتاج ونمو العمالة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم زيادة التوظيف بدرجة ملحوظة . فهناك من يرى أن تكلفة العمل لا تمثل أكثر من ٢٠% من تكلفة المنتج النهائي في الدول الصناعية المتقدمة والتي يمثل لها الإنفاق على البحوث والتطوير قدراً أكبر مما تمثله تكلفة العمل<sup>(٣٤)</sup> . لقد نتجت عن ثورة المعلومات والاتصالات تحولات هامة في أنماط التوظيف وأسلوب أداء أسواق العمل

(٣١) زروق، صلاح سالم (١٩٩٨)، "كيف تستفيد مصر من التقسيم الدولي الجديد للعمل"، في: مصطفى كامل السيد (محرر) الاقتصاد العالمي وموقع مصر فيه، سلسلة قضايا التنمية، المجلد ١٢، القاهرة : كلية الاقتصاد والعلوم السياسية : مركز دراسات وبحوث الدول النامية، من ص ٤٣١ إلى ص ٤٣٣ .

(٣٢) المرجع السابق ذكره ص ٤٣٤، ص ٤٣٥ .

(29) ECES, GATS2000: Issues, Coordination and private Sector Input for Trade in Services Policies, Cairo, October, 1999, p.9.

(30) Korayem, K. Social Implications of Globalization on the Developing Countries. Center for the study of Developing Countries. Faculty of Economics and Political Sciences, 1999, P.7.



مما سبق يتضح أن انعكاسات العولمة على الدول النامية عموماً ومن بينها مصر تساعد علي الانماج نخبة أو صفوة محدودة للحد من أبناء كل دولة في عمليات الإنتاج والتراكم الرأسمالي المرتبط بالسوق العالمي، وهم الذين تتاح لهم فرصة التمتع بمستوي عمل أفضل ودخول أعلى مما هو متاح لباقي الأفراد. وفي المقابل تزداد أعداد المستبعدين أو المهمشين من حلقات الإنتاج والدخل، مما يؤدي إلى زيادة حدة التفاوت في توزيع الثروة والدخل وبالتالي تتناقص قدرة الفقراء على امتلاك رأس المال المادي والبشري والاجتماعي مما يؤدي إلى حلقة خبيثة من الفقر والتخلف ويؤدي إلى عدم الاستقرار (نتيجة الازدواجية الاجتماعية) السياسي والاقتصادي والاجتماعي<sup>(٣٥)</sup>.

**ثلاثاً : تشخيص سوق العمل المصري (٣٦) :**

يمكن تشخيص سوق العمل المصري من خلال رصد أهم سماته والأكليات التي حكمت أداءه في أربع فترات زمنية متتالية على النحو التالي :

أ- للفترة الزمنية من ٦٠ إلى ١٩٧٣ :

في هذه الفترة حقق قطاع المحلي الإجمالي - مع جهود التصنيع المكثفة - متحلاً للنمو بلغ ٦% كمتوسط سنوي

(٣٥) - الفولجة، ليلى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ٧٨ .

- زرنوقة، صلاح سالم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢ .

(٣٦) تم الاعتماد في هذا التشخيص على المصادر التالية :

- حسين، فاطمة أحمد (٢٠٠١)، "مشكلة البطالة في مصر ... المخاطر والاحتمالات" في: حنان كندول (محرر)، مصر في حيون شهبها، سلسلة قضايا للتنمية، العدد (١٩)، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز الدراسات وبحوث الدول النامية، من ص ١٢٠ إلى ص ١٢٢ .

- الأموني، نجلاء (١٩٩٦)، مشكلة البطالة في الاقتصاد المصري، الجنور، الأبعاد، تتوقعت، (قصة الاجتماعية ... الأماء الدولية)، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية : مركز دراسات وبحوث الدول النامية من ص ٥٨ إلى ص ٦٢ .

- الضماوي، شكري رجب (٢٠٠٣)، برنامج الإصلاح الاقتصادي - الأثر على سوق العمل، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد (١٨٢)، فبراير، من ص ٢٠ إلى ص ٢٢ .

- تصريح رئيس الجهاز المركزي للتنمية العامة والإحصاء في المؤتمر الصحفي الذي عقد بالجهاز في ٢٠٠٣/٢/١٧ .

و- أثر العولمة على مستوى الفقر والاستبعاد الاجتماعي لفئات معينة من قوة العمل المصرية:

لا شك أن تقاطع مجموعة المتغيرات المتعلقة بالعولمة قد انعكس بشكل سلبي على المستويات المعيشية للفئاتية السلمي من مواطني الدول النامية ومن بينها مصر. ويوضح تقرير التنمية البشرية عام ١٩٩٦ مدى تعرض مجتمع ما للفقر بدلالة مفهوم فقر القدرات الإنسانية Human Capability Failure مثل عدم القدرة على الحصول على تغذية وصحة سليمة وعدم القدرة على التعليم وتحصيل المعارف أو عدم القدرة على الإندماج وفقاً لوسائل الصحة . ونتيجة لهذا التطور في المفهوم اعتبر البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مقبلاً على أنه المقابل لمؤشر . وهذا المفهوم الجديد للفقر يعتبر أفضل من قياسه طبقاً لمؤشر للتنمية البشرية مقارنة بمستوى الدخل المتاح للدولة (نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي). ويوضح الجدول رقم (٣) بملحق البحث الفرق بين هذين المقياسين .

ويشير الجدول إلى أن الأردن تعد الدولة العربية الوحيدة التي حققت مستوى من التنمية البشرية يفوق ما نتجحه لها قدراتها الاقتصادية، أما بقية الدول فتظهر قيماً سلبية : المغرب (١٩٦٠-١٩٦٦) ثم مصر (١١٠٠-١١٠٠) وهذا يعني أن هذه الدول لديها عجز لما يمكن تسميته بالفقر الممكن تجنبه، كما يمكن اعتباره دليلاً آخر على فرص مهددة لم تستغلها الدولة وقت أن توافرت لديها القدرات لتحسين مستوى التنمية البشرية بها<sup>(٣٣)</sup>.

إن تطبيق مفهوم للفقر يستند لفقر القدرة الإنسانية يعني ضمناً أن الفقر هو بمثابة استبعاد اجتماعي Social Exclusion يحول دون وصول فئات واسعة من المواطنين إلى الأصول الاقتصادية (كالأراضي الزراعية، والمياه النقية، وفرص العمل المنتج) أو الأصول البشرية (كالتعليم الجيد والصحة) أو الأصول الاجتماعية (كالخدمات العامة، وشبكات الاتصال وأنظمة الدعم الاجتماعي)<sup>(٣٤)</sup> .

(٣٣) برنامج الأمم المتحدة الأمسي. مكافحة وإزالة الفقر: لخصر الرئيسية لاستراتيجيه القضاء على الفقر بالدول العربية، إدارة الأمم المتحدة لخدمات الدعم والإدارة من أجل التنمية، ١٩٩٨، ص ٣١٠

(٣٤) المرجع السابق ذكره ص ٣٢ .



## ج- الفترة من ١٩٨٥ إلى ١٩٩٥ :

بدأ من عام ١٩٨٥ تعرض الاقتصاد المصري لأزمة حقيقية حيث خفضت الحكومة المصرية من المعدل السنوي لتوظيف الخريجين وتقلص الإنفاق الاستثماري في قطاع التشييد وتشجيع القطاع غير الرسمي وأصبح غير قادر على استيعاب المزيد من المتعلمين، كما تراجع الطلب الخارجي على العمالة المصرية وشهد سوق العمل المصري هجرة عائدة كبيرة وجاءت أزمة الخليج لتضاعف من حدة المشكلة من خلال عودة نصف مليون عامل. لقد وصل معدل البطالة إلى ٤٠,٧% وفق تعداد ١٩٨٦، وبلغ الحجم الكلي للمتعلمين في هذا العلم ١,٤٣ مليون، وكان أكثر من ٨٠% من الشباب الداخلين الجدد لسوق العمل، أما بقية المتعلمين فمن الأميين الذين سبق لهم العمل وفقدوا وظائفهم بسبب الركود الاقتصادي وبسبب استخدام قانون إنتاجية كثيفة رأس المال في قطاعات الزراعة والصناعة. أما في عام ١٩٩٢ فقد بلغ معدل البطالة ٨,٨% وفقاً لمسح العمالة بالعمية (مع ملاحظة أن ذلك لا يعني انخفاض معدل البطالة مقارنة بعام ١٩٨٦، وإنما يرجع الانخفاض إلى اختلاف أسس القياس بين مصدري البيانات). لقد انخفض معدل التوظيف في بداية تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي (لم يتجاوز ٢,٢% سنوياً) مقارنة بالمعدلات خلال الثمانينات (٤-٨%)، وزاد معدل البطالة من ٨% إلى ١٠,٥% عام ١٩٩٥، وقد زاد الوزن النسبي للمواطنين في الفئة العمرية (٢٠-٣٥) حديثي التخرج ولم يسبق لهم العمل والحاصلين على شهادات متوسطة فأعلى - من ٨٦,٥% إلى ٩٦% من إجمالي المتعلمين في هذه الفئة العمرية .

## د- سوق العمل المصري في ٢٠٠٣/١/١ :

يوضح رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في مؤتمره الصحفي الذي عقده بالجهاز في ٢٠٠٣/٢/١٧، حالة سوق العمل المصري في ٢٠٠٣/١/١ على النحو التالي:

- أن عدد سكان مصر بلغ ٩٦,٢ مليون نسمة في ٢٠٠٢/١٢/٣١، منهم ٣٥,٤ مليون نسمة من الذكور (وونسية ٥١,٢%)، و٣٣,٨ مليون نسمة من الإناث (وونسية ٤٨,٨%)، وأن معدل النمو السنوي بلغ ١,٩٩%.
- النسبة المئوية من السكان في الفئات العمرية المختلفة هي

خلال فترة الخطة الخمسية الأولى، ثم تبنى إلى أقل من ٣% خلال الفترة من ٦٥ إلى ١٩٧٣. وتمثلت أهم آليات استيعاب العمالة خلال تلك الفترة في التوسع في التشغيل في الحكومة والقطاع العام والمشروعات العامة، فضلاً عن التوسع في الاستخدام في القوات المسلحة، وقد أدى هذا النظام إلى آثار سلبية حادة على الكفاءة الإنتاجية كما أدى إلى إعادة تخصيص العمالة من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية. أما معدل البطالة (جملة المتعلمين / جملة قوة العمل × ١٠٠) فقد بلغ مستوى منخفضاً يدور حول ٢,٣% منذ التعداد العام للسكان عام ١٩٦٠ حتى نهاية عقد الستينيات .

## ب- الفترة من ١٩٧٣ إلى ١٩٨٥ :

في هذه الفترة حدثت تحولات كبيرة في السياسات الاقتصادية المتبعة من توجه اشتراكي شديد المركزية في الستينيات إلى توجه ليبرالي منفتح علي العالم . وقد تمثلت أهم آليات استيعاب العمالة في هذه الفترة في أربعة قطاعات رئيسية هي: (١) التوظيف الحكومي الذي استمر باستمرار الدولة في التزامها بتعيين خريجين، (٢) والهجرة الخارجية إلى الدول العربية النفطية، (٣) وقطاع البناء والتشييد الذي ازدهر في هذه المرحلة، (٤) والقطاع غير الرسمي الذي أصبح آلية جديدة لامتصاص العمالة . ولعل أهم ما يميز سوق العمل خلال السبعينيات هو التجزئة الشديدة للعمالة ووجود الحراك المهني عبر الأقسام الوظيفية المختلفة، مما أدى إلى انتشار البطالة مع نقشي للعجز في آن واحد في أنواع معينة من العمالة . وقد انتشرت البطالة في هذه الفترة نتيجة لعدم توافق العرض والطلب علي العمالة، فضلاً عن كونها مشكلة إيجاد فرص عمل. ولم تتجاوز معدلات البطالة ٧,٧% خلال هذه الفترة وفقاً لتعداد ١٩٧٦. وقد تميزت هذه الفترة بتضاعف أهمية القطاع الزراعي مسافة الذكر في استيعاب العمالة ولحدثت توزيعاً ظاهرياً في سوق العمل، وحقت مستوى مرتفعاً من التشغيل في الاقتصاد المصري، إلا أن ذلك صاحبه حدوث تشوه في هيكل التشغيل وتخصيص غير كفء لقوة العمل بين القطاعات وتزامن في الفائض من قوة العمل مع العجز فيها، وقد بلغ معدل التوظيف في هذه الفترة ما بين ٨-٤% سنوياً .



(١٥٠٠٠ عامل)، ولغیراً البحرین (٤٠٠٠ عامل) ومن ثم

فإن إجمالي العمالة المصرية بالدول العربية يصل حوالي  
إلى ١٩٠٠٣٢٩ عاملاً .

رابعاً : الآليات الواجب إتباعها للتخفيف من الآثار  
السلبية للعمالة على سوق العمل المصري :

إن هيمنة العمالة على النظام الاقتصادي الدولي يحتم  
على مصر - كغيرها من الدول النامية- أن تحدد لنفسها  
آليات معينة يمكنها من خلالها أو عن طريقها التفاعل  
الإيجابي مع العمالة. إن تطبيق مبادئ التنمية المستدامة  
يعتبر - بشكل عام - أكثر الآليات فعالية لتحقيق هذا التفاعل  
الإيجابي وذلك لأن الاهتمام برأي المال البشري وزيادة  
قدرته على التكيف مع التطورات التكنولوجية العملاقة يعتبر  
عاملاً حاكماً للاستفادة من العمالة بدلاً من التخوف من  
سلباتها، حيث إنه لا يوجد بديل أمام هذه الدول إلا التعامل  
مع العمالة، ونجاحها في ذلك يتوقف على قاعدة من الموارد  
البشرية القادرة على التنافس وفي توافر الإطار المؤسسي  
الملائم مع توافر عدالة التوزيع<sup>(٣٧)</sup> .

وباختصار يمكن تحديد أهم هذه الآليات في : آليات قصيرة  
الأجل، وآليات متوسطة الأجل، وآليات طويلة الأجل.  
آليات قصيرة الأجل :

وتتمثل في :

- تفعيل دور شبكات الضمان الاجتماعية (الصندوق  
الاجتماعي / المنظمات غير الحكومية / برنامج دعم  
الغذاء / وزارة الشؤون الاجتماعية)، حيث إنها تسعى إلى  
التخفيف من حدة الفروق بين المناطق الريفية (خاصة في  
الوجه القبلي) والمضرية من حيث توفير الخدمات  
الأساسية كالمياه النقية والصرف الصحي وشبكات  
الكهرباء وللتوزيع العادل للخدمات الاجتماعية. ولكن

(٣٧) الخولجة، علا (٢٠٠٢)، الآثار الاجتماعية للعمالة مع التطبيق  
على دول الخليج في: صلاح سالم، زرنوقة (محرر)، العمالة سلسلة  
قضايا التنمية، العدد (٢٣)، القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية:  
مركز دراسات وبحوث الدول النامية، ص ٢٧٢ .

- الخولجة، لولى أحمد، مرجع سبق ذكره، من ص ٢٨ إلى ص ٣٦ .  
- زرنوقة، صلاح سالم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤٣-٤٤٤ .

ILO, OpCit., pp-101

على النحو التالي :

• أقل من ١٥ سنة ٣٧,٨ %

• من ١٥ إلى أقل من ٤ سنوات ٤٠,٦ %

• من ٤٠ إلى أقل من ٦٥ سنة ١٨,١ %

• ٦٥ سنة فأكثر ٣,٥ %

- أن حجم إجمالي قوة العمل بلغ ٢٠,١٧٦ مليون نسمة  
(١٥ سنة فأكثر) منهم ١٥,٨١٨ مليون نسمة من الذكور  
(نسبة ٧٨,٤ %)، و٤,٣٥٨ مليون نسمة من الإناث  
(نسبة ٢١,٦ %).

- أن جملة المشتغلين ١٨,١٧٩ مليون نسمة موزعين على  
النحو التالي :

• ٥,٣٠٩ مليون نسمة عاملين في القطاع الحكومي  
(نسبة ٢٩ %) .

• ٩٤٨ ألف نسمة عاملين في قطاع الأعمال للعم  
(نسبة ٥,٢ %).

• ٣,٥٩٦ مليون نسمة قطاع خاص داخل المنشآت  
(عمال يومية وموسمية بقطاع التشييد والبناء) (نسبة  
١٩,٨ %).

• ٨,٣٢٦ مليون نسمة قطاع خاص خارج المنشآت  
(عمال مزارع / عاملين بالصيد/ باعة جائلون) بنسبة  
٤٥,٨ %.

- بلغ حجم البطالة ١,٩٩٧ مليون نسمة أي حوالي ١١ % من  
جملة المشتغلين، وحوالي ٩,٩ % من إجمالي قوة العمل .

- بلغ إجمالي من خرجوا من سوق العمل عام ٢٠٠٢  
حوالي ٥٥٦ ألف فرد على النحو التالي :

• ١٧٤٠٠٠ عدد الإناث الخريجات اللاتي لا يرغبن في  
العمل بعد التخرج، بنسبة ٣٧,٤٢ % .

• ١٩٩٠٠٠ محالين للمعاش، بنسبة ٤٣,٦٤ % .

• ٨٣٠٠٠ عدد الوفيات من قوة العمل، بنسبة ١٨,٢١ %.

- تعتبر المملكة العربية السعودية أكبر الدول العربية استقبالا  
للعالة المصرية ويصل عدد العاملين فيها إلى ٩٢٣٠٠٠  
عامل يليها ليبيا (٣٢٢٠٠٠ عامل)، ثم الأردن (٢٢٦٠٠٠  
عامل)، ثم الكويت (١٩٠٠٠٠ عامل)، ثم الإمارات  
(٩٥٠٠٠ عامل)، ثم العراق (٦٥٠٠٠ عامل)، ثم قطر  
(٢٥٠٠٠ عامل)، ثم اليمن (٢٢٠٠٠ عامل)، ثم سلطنة عمان

من التكامل بين دور النولة والقطاع الخاص في رسم وصياغة السياسات للتدريب الجديدة وتوفير كافة الموارد اللازمة لوضعها موضع التنفيذ والعمل على استمراريتها وتحديثها باستمرار (سواء كان التدريب تحويلياً / أم تدريباً لزيادة الكفاءة، أم تدريباً مستمراً) .

#### آليات طويلة الأجل :

في ضوء ما سبق تحديده من آثار للعلومة على سوق العمل المصري، نجد أنه من الصعب جداً تصور إمكانية معالجة هذه الاختلالات باتباع مجموعة من الآليات الجزئية أو المتتالية، وإنما يحتاج الأمر إلى وجود رؤية واضحة للموقف بما يمكن من صياغة منظومة متكاملة ومتعددة الأبعاد يتم تنفيذها في الأجل الطويل . وأهم مكونات هذه المنظومة ما يلي: [لاحظ أن مكونات هذه المنظومة (أ، ب) يطلق عليها البعض بدعم التنمية البشرية] .

#### أ- تفعيل عملية البحث والتطوير العلمي :

وهذا التفعيل لابد وأن يتم من خلال زيادة المنفق على البحث والتطوير لما لذلك من تأثير على زيادة تنافسية الاقتصاد وربطه بالعالم الخارجي، فقد حققت دول جنوب شرق آسيا (النامية) قفزات هائلة في التصنيع بفضل اهتمامها بنشاط البحث العلمي والتطوير .

ولاشك أن العنصرين الرئيسيين لعملية البحث والتطوير هما البشر والمال، وإذا لابد من التركيز على إعداد العاملين بمجال البحوث والتطوير والإنفاق عليهم (ففي مصر وصلت نسبة الإنفاق على البحث العلمي والتطوير سنة ١٩٩٩ حوالي ٠,٤% من الناتج المحلي الإجمالي، بينما بلغت ٢,٨% في كوريا الجنوبية، وسنغافورة حوالي ٢,٤% وإسرائيل ٢,٨%)<sup>(٣٨)</sup> . ولا شك أن الأرقام السابقة تعكس أوضاعاً متدنية للاهتمام بالبحث العلمي والتطوير وتبعث على التشاؤم في ظل التحديات الناجمة عن ثورة الاتصالات والمعلومات .

#### ب- تغيير السياسة التعليمية المساندة :

لاشك أن الأداء الاقتصادي لأي دولة يعتمد تحديداً على واقع نظامه التعليمي وأن تطوير هذا النظام يعني في الأساس

وبلاظ على هذه الشبكات - رغم ضرورتها لحماية القراء- أنها لا تمثل عملياً آلية كافية للقضاء على الفقر أو البطالة أو التهميش وذلك لأنها تسعى لمجرد تدارك الآثار السلبية لعمل الآليات الاقتصادية والاجتماعية دون المساس بهذه الآليات ذاتها، ومن ثم لابد لها من إعادة صياغة لأسلوب عملها في ضوء المعلومة حتى تكون أكثر فاعلية .

- التخصيص الكافي للموارد البشرية . فنتيجة لعدم توافر المعلومات الدقيقة وغير الكافية والمتعارضة عن سوق العمل المصري، نجد دائماً عدم ملاءمة آليات التوظيف بين فرص العمل الشاغرة والروصيد المتراكم من الفئات المختلفة من المتعطلين من جانب آخر مما يقلل من درجة كفاءة هذه الأسواق في تخصيص مواردها البشرية وإعداد للقدرات الكافية لقوة العمل . وإذا لابد من :

\* إحداث تطوير جذري في نظم معلومات أسواق العمل وتحديثها بشكل مستمر كشرط أساسي لأي تحليل علمي أو تشخيص دقيق لتطور سوق العمل وبالتالي اختيار آليات ملائمة لعلاج أي خلل بها .

\* تفعيل آليات التوظيف والتشغيل. فالعلومة لها انعكاس مدمر على أنواع معينة من فرص العمل - كما سبق توضيحه- مقابل خلق فرص عمل جديدة في مجالات مختلفة وذات متطلبات متباينة، لذا لابد من تطوير وزارة القوة العاملة ورفع كفاءة المشتغلين بها وتزويدهم بالتقنيات الحديثة بحيث تصبح وسيلة فعالة للتوظيف بين عرض وطلب السوق من العمالة في أي قطاع (تعليم/ سكان / صحة ...) ولا مانع إطلاقاً من الاستفادة من خبرة المؤسسات الدولية في هذا المجال كم منظمة العمل الدولية أو العربية لاختيار أفضل البرامج لذلك .

#### آليات متوسطة الأجل :

وتركز على أن تستهدف سياسات التوظيف تطوير مهارات وقدرات المتعطلين والارتقاء بها لرفع درجة قابليتهم لشغل الوظائف التي مستحدثت في ظل عملية التكيف الهيكلي . ويحتاج ذلك وفوراً إلى التطوير الجذري لأنظمة التدريب المستخدمة (لنقص عدد المدربين الأكفاء بها) وتقدم برامجهما/ واتساع مرونتها/ وقسملها في التكيف مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية السائدة حالياً) . ويمكن إحداث نوع

(٣٨) تقرير الاقتصادي العربي الموحد، سبتمبر ٢٠٠٢، جدول رقم (٤)، ص ٧٢.



والأدوات التي تُستخدم لتحقيق أهداف العولمة وأهمها الشركات متعددة الجنسية والتحالفات الاستراتيجية .

٢- أن العولمة بالمت أمرأ حتماً ملموساً لابد من التعامل معه، وأن آثارها مختلفة من دولة لأخرى وأن لها إيجابيات كما أن لها سلبيات على العديد من المجالات وخاصة أسواق العمل وأن النجاح في التعامل معها يحتاج لرؤية علمية وعملية واضحة .

٣- ركز البحث على أهم الآثار المتوقعة للعولمة على سوق العمل المصري وأهمها : الأثر على مستوى التشغيل والطلب على قوة العمل، والأثر على تجزئة أسواق العمل المصرية، والأثر على انتقال قوة العمل إقليمياً ودولياً، والأثر على نظم الإنتاج وتقسيم العمل، والأثر على انتشار الفقر والاستبعاد الاجتماعي .

٤- أوضحت الأرقام المتعلقة بسوق العمل المصري أنه يعاني من العديد من المشاكل في ظل العولمة وأثارها (البطالة والفقر) .

٥- أبرزَ البحث الآليات الممكن اتباعها؛ للتخفيف من الآثار السلبية للعولمة على سوق العمل المصري وحدد هذه الآليات في ثلاثة هي :

أولاً : آليات قصيرة الأجل متمثلة في: تفعيل شبكات الضمان الاجتماعية، وتخصيص الأكفأ للموارد البشرية.  
ثانياً : آليات متوسطة الأجل وتمثل في أن تستهدف سياسات التوظيف تطوير مهارات وقدرات المتعلمين.  
ثالثاً : آليات طويلة الأجل تركز على تدعيم التنمية البشرية (من خلال عنصرين رئيسيين هما: تفعيل عملية البحث والتطوير العلمي وتغيير السياسة التعليمية السائدة)، والإصلاح السيلسي والمؤسسي والتشريعي .

تطوير القدرات البشرية كمدخل رئيسي للتنمية المستدامة .  
إن واقع التعليم المصري - رغم زلادة الإنفاق عليه سنوياً - يشير إلى أنه لا يلبي حاجات المجتمع الحقيقية وأفراد. بل إن البعض يرى أن المخرجات لتبشيرة للتعليم المصري أدنى بكثير من حجم تمخلات المادية فيه (خاصة من حيث النوع وليس الكم). نتيجة لذلك نجد أن هذه المخرجات تعجز فنياً عن التذول في سوق العمل المحلي فما بالنا بالسوق العالمي! إننا في حاجة ماسة إلى تغيير نوعي في العملية التعليمية، وهذا التغيير لابد وأن يستند إلى المتطلبات الفعلية لأسواق العمل (المحلية والدولية) وذلك في ضوء دراسات ميدانية حديثة وجادة .

ج- الإصلاح السيلسي والمؤسسي والتشريعي :  
فلاشك أن نجاح النمو الاقتصادي والتوزيع الأمثل للموارد يتوقف على القدرات البشرية المتاحة مع توافر سياسات إصلاحية تشمل كافة المجالات السياسية والمؤسسية والتشريعية على نحو يتيح لكل فرد في المجتمع المشاركة الفعالة في صناعة القرارات الوطنية .

ولتحقيق ذلك لابد من تغييرات مؤسسية بعيدة المدى في البنية السياسية والاقتصادية تشمل زيادة كفاءة سوق العمل في سياق تدعيم تنافسية الأسواق عامة وضبط نشاطها في إطار من سيادة القانون واستقلال القضاء وإصلاح الخدمات الحكومية وإقامة نظام فعال للأمان الاجتماعي وإصلاح نظم الحكم لتبصر عن الجماهير العريضة بشفاافية وتكون مسؤولة عن تحقيق ملموحاتهم وأمالهم .

### نتائج البحث وتوصياته :

يمكن تلخيص أهم نتائج وتوصيات البحث في النقاط التالية :  
١- عرض البحث لمفهوم العولمة وآلياتها ولزماها وللتحديات التي تولجها الدولة النامية صموماً ومصر على نحو خاص،





## ملحق للبحث

## جدول رقم (١)

معدل نمو التوظيف للعاملين بالحكومة وقطاع الأعمال العام خلال الفترة ١٩٩٨/٩٠

| السنوات / البين | عدد العاملين بالحكومة وقطاع الأعمال العام (بالآلف) | معدل النمو السنوي |
|-----------------|--|-------------------|
| ١٩٩٠            | ٤٥٨٣   | —                 |
| ٩١              | ٤٧٧٦   | ٤,٢               |
| ٩٢              | ٤٩٤٢   | ٣,٥               |
| ٩٣              | ٥٠٦٤   | ٢,٥               |
| ٩٤              | ٥٢١٥   | ٣,٠               |
| ٩٥              | ٥٣٨٥   | ٣,٣               |
| ٩٦              | ٥٥٤١   | ٢,٨               |
| ٩٧              | ٥٥٩١   | ٠,٩               |
| ٩٨              | ٥٦٤٠   | ٠,٨               |

المصدر : الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، معدل نمو التشغيل للعاملين بالحكومة وقطاع الأعمال العام خلال الفترة ١٩٩٨-١٩٩٠.

## جدول رقم (٢)

متوسط الأجر الحقيقي للعامل في القطاع العام خلال الفترة ٨٣/٨٣-٩٥/٩٤

| السنوات                              | الأجر الحقيقي بالجنينة |
|--------------------------------------|------------------------|
| أولاً: قبل الإصلاح (بأسعار ٨٣/٨٣)    |                        |
| ٨٤/٨٣                                | ١٧٢٦                   |
| ٨٥/٨٤                                | ١٧٢٨                   |
| ٨٦/٨٥                                | ١٦٢٧                   |
| ٨٧/٨٦                                | ١٤٠٣                   |
| ٨٨/٨٧                                | ١٣٩٢                   |
| ٨٩/٨٨                                | ١٣٥١                   |
| ٩٠/٨٩                                | ١٢٥٤                   |
| ثانياً: بعد الإصلاح (بأسعار ١٩٨٧/٨٦) |                        |
| ٩٢/٩١                                | ١٩٢٢                   |
| ٩٣/٩٢                                | ١٩٠٩                   |
| ٩٤/٩٣                                | ١٩٣١                   |
| ٩٥/٩٤                                | ١٩٤٦                   |

المصدر : سامية عمار (١٩٩٧)، أثر الخصخصة علي حجم العمالة وإنتاجيتها، مجلة للبحوث القانونية والاقتصادية جامعة المنصورة، كلية الحقوق، العدد للحادي عشر، إبريل ص ٣٠٨.



## جدول رقم (٣)

ترتيب بعض الدول العربية وفقاً لنصيب الفرد من الناتج المحلي الحقيقي ومقاييس التنمية البشرية

| الدولة | الترتيب وفقاً لمقاييس التنمية البشرية ١٩٩٧ | الفرق بين الترتيب وفقاً للنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي والترتيب وفقاً لمؤشر التنمية البشرية |
|--------|--|---|
| لبنان  | ٦٩   | ٤-  |
| الأردن | ٩٤   | ٢   |
| مصر    | ١٢٠  | ١١-   |
| المغرب | ١٢٦  | ٢٢-   |

المصدر : ERF Indicators, 2000, P.150



## نحو رؤية استراتيجية

## لتنمية التجارة الإلكترونية في الاقتصاد المصري

إعداد

دكتور / عمرو التقى

أستاذ الاقتصاد المساعد

بأكاديمية الدراسات للعلوم الإدارية

## ١- مقدمة:

ومع محاولة البلدان المختلفة تجربة أساليب متنوعة فإن كل بلد سينتبه ويراقب ليرى أي الأساليب لنجح لتطبيقها والاستفادة منها في تطوير شبكات المعلومات لديه. ومن المعروف والمسلم به علمياً أن التطوير السليم القائم على التخطيط العلمي لشبكات المعلومات سيساهم بدرجة كبيرة في تنمية التجارة الإلكترونية، أي تنمية الصادرات المصرية التي احتلت مكانة متقدمة بين القضايا الاقتصادية الهامة في تحليل الأداء الاقتصادي لمصرنا العزيزة، خاصة مع تزايد نسبة العجز في الميزان التجاري من (١١٧٧١) مليون دولار عام ٩٨/٩٧ إلى (١٢٥٦٣) مليون دولار عام ٩٩/٩٨ ثم التخفض إلى (٨٥٠٠ مليون دولار) عام ٢٠٠٢/٢٠٠٣، بالرغم من هذا الانخفاض ألا أنه مازال يمثل مشكلة للاقتصاد المصري، هذا بالإضافة إلى زيادة حجم المديونية الخارجية وتزايد أعبائها، الأمر الذي يؤدي إلى تعثر جهود للتنمية، لذلك كان لزاماً للبحث عن كل ما هو من شأنه زيادة الصادرات المصرية، وبالنظر إلى أحد هذه الأشياء التي من الممكن أن تحدث زيادة في القدرة التصديرية وجد أن هناك دوراً فعالاً لأنظمة التجارة الإلكترونية في التأثير على الصادرات ومن ثم تحقيق التوازن الكلي في الاقتصاد، وذلك لما لها من دور مؤثر على الميزان التجاري وميزان المدفوعات، وحتى يتضح هذا الدور ف سوف نقوم من خلال الدراسة بعرض تجارب بعض الدول لاستخدام التجارة الإلكترونية وأثرها على الاقتصاد.

## ٢- مشكلة الدراسة:

تقوم إشكالية هذه الدراسة على أسس أن المحرك الأساسي للتنمية الاقتصادية هو التصدير، كما أن المحرك الأساسي للتصدير هو إيجاد ميزة تنافسية للصناعة الوطنية

إن مجال التجارة والأعمال والمصارف سوف يشهد خلال العقد القادم تحولاً هائلاً على مستوى العالم أجمع، حيث ستصبح البرمجيات مألوفة أكثر وستصبح للشركات مجموعة "الأجهزة العصبية" لتطبيقاتها على شبكات تصل لكل مستخدم وتتعداه إلى ما هو أبعد في دوائر الموردين والاستشاريين والمعلماء، وسوف تتمثل النتيجة في وجود شركات أكثر فعالية وكفاءة وأصغر حجماً غالباً.

وفي المدى الأبعد من ذلك ومع جعل طريق المعلومات السريع أكثر انتشاراً ستتمثل العديد من الشركات والمصارف والمؤسسات بنظام اللامركزية وتوزيع أنشطتها وخدماتها في مواقع مختلفة وربما أصبحت المدن شأنها في ذلك شأن الشركات أصغر حجماً .

لقد كانت دوائر التجارة والأعمال هي أول من يتبنى كل تكنولوجيا كمبيوترية جديدة لسبب أساسي هو أن للفوائد المالية لنظم المعلومات المتقدمة يمكن أن تتضح فيها بسرعة.

أخيراً فإن طريق المعلومات السريع سوف يتيح للكثيرين ممن يعيشون في أماكن نائية أن يتشاوروا ويتبنوا الرأي ويعملوا ويتواصلوا مع بقية العالم، كما سوف ينشر هذا الطريق المعلومات ولقمرس عبر الحدود، مما يجعل طريق المعلومات السريع قوة فاعلة في مجال التجارة الدولية في السلع والخدمات، وفي مجال المصارف في الخدمات المصرفية المتقدمة وغير ذلك من المجالات المتعددة .

لذا نجد أن العديد من البلدان تقوم بوضع خطط لتسجيع استثمارات طريق المعلومات السريع، وكذلك توفر المنافسة بين الأمم التي تسعى إما إلى تبوء موقع القيادة الدولية أو إلى ضمان عدم تخلفها عن الركب العالمي .



- \* المبحث الثاني: يوضح تحليل حجم التجارة الإلكترونية عالميا وعربيا ومحليا خلال الفترة (١٩٩٧-٢٠٠٢/٢٠٠٣).
- \* المبحث الثالث: يتناول تجربة الولايات المتحدة الأمريكية كنموذج يسترشد به في تنمية التجارة الإلكترونية في الاقتصاد المصري.
- \* المبحث الرابع: يتناول وضع رؤية إستراتيجية لتنمية التجارة الإلكترونية في الاقتصاد المصري في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية.
- \* الخلاصة والنتائج.
- \* هوامش الدراسة.

## المبحث الأول

### بعض الجوانب النظرية والفكرية

#### للتجارة الإلكترونية

##### أولاً: ماهية التجارة الإلكترونية :-

منذ تحول الجات GATT إلى منظمة التجارة العالمية WTO التي ستتولى صياغة المفاهيم والنظريات التجارية والاقتصادية الجديدة وبلورتها حتى تصبح دستوراً للعمل الاقتصادي والتجاري في المرحلة القادمة ولنضمم أكثر من ١٣٧ دولة من دول العالم إليها، إلى جانب سعي باقي الدول للانضمام إليها أصبحت علاقات التجارة عاملاً مؤثراً من عوامل النمو في البلاد المختلفة .

ونتيجة التسارع الهائل الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات التي توغلت في كل نواحي الحياة، وامتزجت بكل وسائل الاتصال واندمجت معها، فقد أصبحت المعلومات والمعرفة مكون أساسى في حياة البشر وتعاملاتهم المختلفة الإنسانية والمادية والاقتصادية والميسية.

وأصبح من الممكن توظيف تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والاستفادة منها في زيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة الإنسانية المختلفة، وفي مجال التجارة الدولية، ظهرت إحدى مردودات تكنولوجيا المعلومات لرفع كفاءة هذا المتغير العالمي، فباستخدام التجارة الإلكترونية يمكن تسهيل أداء

في إطار فهم متطلبات السوق العالمية، وبالنظر إلى حجم الصادرات المصرية خلال الفترة محل الدراسة يلاحظ انخفاض حجم الصادرات السلعية المصرية بالمقارنة بزيادة الواردات السلعية الأمر الذي انعكس على تقادم العجز في الميزان التجاري المصري حيث بلغ ١٢ مليار دولار عام ٩٩/٩٨ ثم انخفض انخفاض بسيط عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ حيث بلغ حوالي ٨,٥ مليار دولار، لذلك كان لزاماً البحث عن كل ما هو من شأنه زيادة الصادرات المصرية، وبالنظر إلى أحد هذه الأشياء التي من الممكن أن تحدث زيادة في القدرة التصديرية وجد أن هنالك دوراً فعالاً لأنظمة التجارة الإلكترونية في التأثير على الصادرات ومن ثم إصلاح الخلل في الميزان التجاري المصري الذي ينعكس على تحسين أداء الاقتصاد المصري.

#### ٣- فروض الدراسة:

- ١- هناك دور فعال لأنظمة التجارة الإلكترونية في التأثير على زيادة حجم الصادرات المصرية.
- ٢- أن تجارب بعض الدول في استخدام أنظمة التجارة الإلكترونية أدت إلى زيادة الصادرات ومن ثم زيادة معدل النمو الاقتصادي.
- ٣- هناك متطلبات ضرورية للتحويل إلى للتجارة الإلكترونية.
- ٤- أهداف الدراسة:
- (أ) التعرف على ماهية التجارة الإلكترونية ومتطلبات التحول إلى التجارة الإلكترونية.
- (ب) التعرف على دور البنوك ووسائل الدفع الإلكترونية في تفعيل التجارة الإلكترونية.
- (ج) التعرف على تجارب بعض الدول كنموذج يسترشد به في تطبيق التجارة الإلكترونية في مصر.
- (د) وضع رؤية إستراتيجية لتنمية التجارة الإلكترونية في الاقتصاد المصري.

#### ٥- الإطار العام للدراسة:

تشتمل الدراسة على خمسة مباحث هي:

- \* المبحث الأول: يتناول بعض الجوانب النظرية والفكرية لماهية التجارة الإلكترونية ودور البنوك ووسائل الدفع الإلكترونية في تفعيل التجارة الإلكترونية وحجم التجارة الإلكترونية عالميا وعربيا خلال الفترة من ١٩٩٧ - ٢٠٠٣.



العمليات التجارية بين الدول / الشركات / الأفراد بعضها البعض بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من ذي قبل.

إن التجارة الإلكترونية هي تراوج مستمر بين ثورة الاتصالات والمعلومات وبين التجارة، حيث نتيج الكثير من الفرص وتحتاج الكثير من المتطلبات، ويمكن القول بأن تعبير التجارة الإلكترونية يمكن القسيمة إلى مقطعين:-

المقطع الأول: وهو "التجارة"، وهو نشاط اقتصادي يتم من خلاله تداول السلع والخدمات بين الحكومات والمؤسسات والأفراد وتحكمه عدة قواعد ونظم متفق عليها.

والمقطع الثاني: وهو "الإلكترونية" ويقصد به أداء النشاط التجاري باستخدام الوسائط والأساليب الإلكترونية، والتي تدخل الإنترنت كواحدة من أهم هذه الوسائط، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات التي وردت في أدبيات الموضوع وذلك بهدف الوصول إلى تعريف متكامل وعام للتجارة الإلكترونية وتشمل هذه التعريفات:

١- هي نوع من عمليات البيع والشراء ما بين المستهلكين والمنتجين أو بين الشركات بعضهم وبعض باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات<sup>(١)</sup>، أي أنها أداء العملية التجارية بين شركاء تجاريين باستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة مفرض رفع كفاءة وفاعلية الأداء .

٢- هي استخدام تكنولوجيا المعلومات لإيجاد روابط فعالة بين الشركاء في التجارة<sup>(٢)</sup>.

٣- هي منهج حديث في الأعمال مهتم بالسلع والخدمات ومعرفة الأداء، ويشمل استخدام شبكة الاتصالات في البحث والاسترجاع للمعلومات لدعم اتخاذ قرارات الأفراد والمنظمات<sup>(٣)</sup>.

٤- هي مزيج من التكنولوجيا والخدمات للإسراع بأداء التبادل التجاري وإيجاد آلية لتبادل المعلومات داخل الشركة وبين الشركة والشركات الأخرى والشركة والمعامل بيع وشراء<sup>(٤)</sup>.

٥- هي عبارة عن بنية أساسية تكنولوجية تهدف إلى ضغط سلسلة الوسطاء والاستجابة لطلبات السوق وأداء الأعمال في الوقت المناسب<sup>(٥)</sup>.

٦- هي نوع من تباذل الأعمال يتعامل أطرافه بطريقة أو وسيلة إلكترونية بدلا من استخدامهم لوسائل مادية أخرى بما فيهم الاتصال المباشر<sup>(٦)</sup>.

٧- هي عملية تبادل باستخدام التبادل الإلكتروني للمستندات

١٠- تميز منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بين تعريفين للتجارة الإلكترونية، الأول: هو التعريف الواسع حيث تشير المعاملات التجارية الإلكترونية إلى كافة عمليات بيع أو شراء السلع والخدمات بين قطاع الأعمال والأفراد والحكومات وغيرها من المنظمات العامة أو الخاصة عبر الشبكة الإلكترونية المستدة إلى أجهزة الكمبيوتر سواء تمت تلك العمليات بشكل كامل عبر تلك الشبكات بما في ذلك الدفع الإلكتروني وتسليم السلعة أو تم تسليم السلعة عبر الوسائل التقليدية .

أما الثاني: هو للتعريف الضيق فيعني عمليات بيع أو شراء السلع والخدمات بين قطاع الأعمال والأفراد والحكومات وغيرها من المنظمات العامة والخاصة عبر شبكة الإنترنت، سواء تمت تلك العمليات بشكل كامل عبر الإنترنت بما في ذلك الدفع الإلكتروني وتسليم السلعة أو تسليم السلع عبر الوسائل التقليدية، ويعرف مشروع قانون التجارة الإلكترونية في مصر تلك التجارة بأنها تبادل السلع والخدمات عن طريق وسيط إلكتروني<sup>(١٠)</sup>.

١١- أنها أي عمل تجاري يتم على وجه الخصوص من خلال التصيق الإلكتروني، أي أنها تشمل في عمليات البيع والشراء بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الشركات وبعضها من خلال شبكة الإنترنت، وذلك عن طريق استعراض الكتالوجات الإلكترونية المعروضة عبر الشبكة في مواقع الشركات المختلفة، بحيث يتضمن ذلك الكتالوج جميع البيانات والمعلومات الدقيقة المتعلقة بكل التفاصيل مثل اسم



بحولجز المكان ولا الزمان وهي توفر بذلك فرصا وإمكانات لانهائية لمرض السلع والخدمات من المكان نفسه لكل الناس بدون التقيد بحدود الحيز أو المسافة أو الوقت.

(ب) تعتبر وسيلة فعالة للقيام بعدد الصفقات بين المتعاملين عن طريق الاتصال الإلكتروني المباشر بينهم، وبذلك فهي تستغني عن المستندات الورقية وما تستلزمه من نفقات، كما أنها توفر النفقات العامة والإدارية ومصاريف الاتصال وغيرها، حيث تبلغ نسبة الوفرة في ذلك ما لا يقل عن ٨٠ %.

(ج) تؤدي إلى تبادل المنافع ما بين المتعاملين من بائعين ومشتريين، كما تعمل على ترشيد القرارات التي يتخذها كل منهم بما تتميز به من تدفق المعلومات بينهم في الوقت المناسب وبطريقة منسقة ودقيقة.

(د) تساهم في تبسيط وتنظيم عمليات المشروعات وتحقيق أهدافها عن طريق القضاء على التأخير في إصدار القرارات الإدارية ومنع الأخطاء وتخفيض التكاليف، وبالتالي المحافظة على حقوق أصحاب المشروع وزيادة الربحية.

(هـ) تساعد الشركات على إتباع نظم التصنيع الحديثة التي تتم بمساعدة الحاسب الإلكتروني من حيث تحديد تعاقب عمليات التشغيل وأساليب التشغيل على أجزاء المنتج وعمليات التحكم والرقابة وتخطيط الاحتياجات من المواد وموارد التصنيع والتوقيت المحدد Just in Time وإدارة الجودة الشاملة ... الخ.

(و) تغيير صورة الشركات وتحولها من شركات ضخمة مترهلة تعاني من تعقد الهياكل التنظيمية وكبر أعداد العاملين بها إلى شركة رشيدة صغيرة الحجم يعمل بها عدد قليل من العاملين، كما أن هذا العدد القليل من العاملين سيكونون على مستويات معرفية ومهارية عالية في عصر التجارة الإلكترونية كما يلي:

— شركة تكاد تكون تصورية بمعنى اختفاء المباني الضخمة والمكاتب المكثفة بالموظفين وآلاف الملفات وسيل لا ينقطع من المعاملات الورقية.

— تتعامل في أنواع لانهائية من السلع أو الخدمات.

— يعمل بها عدد محدود من البشر.

— تكاد تختفي منها المخازن والمخزون، حيث يمكن توجيه طلبات العملاء واستيفائها مباشرة من مراكز الإنتاج والموردين.

وبك المنتج ووصف السلة ونوعها وماركتها مع بيان كيفية استخدامها وأسعارها ونسب الخصم ومصاريف النقل والتشحن والرسوم الجمركية والتأمين وطرق التسليم<sup>(١)</sup>.

يتضح من التحليل السابق لأهمية التجارة الإلكترونية أنه يمكننا وضع تعريف شامل للتجارة الإلكترونية بأنها :

“ صفقات أو أعمال أو اتفاقيات تجارية تبرم بين بائع ومشتري لمنتج أو خدمة عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) أو الوسائل الإلكترونية الأخرى في ظل بنية أساسية تكنولوجية، واستخدام تلك الوسائل في إرسال واستقبال المعلومات التجارية حول خصائص المنتج والرسومات والمناقشات وأوامر الشراء والفواتير والأسعار وأية بيانات أخرى يطلبها المشتري والمورد بما في ذلك الدفع الإلكتروني وتسليم السلة.

أو تعريف شامل آخر بأن التجارة الإلكترونية Electronic commerce هي تنفيذ كل ما يتصل بعمليات شراء وبيع البضائع والخدمات والمعلومات عبر شبكة الإنترنت والشبكات التجارية لتعاملة الأخرى، ويشمل ذلك الإعلانات عن السلع والبضائع والخدمات، خدمات ما بعد البيع، التفاعل والتفاوض بين البائع والمشتري، عقد الصفقات وإبرام العقود، سداد الالتزامات المالية ودفعها، عمليات توزيع وتسليم السلع ومتابعة الإجراءات، الدعم الفني للسلع التي يشتريها المستهلكين، بتبادل البيانات إلكترونيا EDI بما في ذلك كتالوجات الأسعار والاستعلام عن السلع والفواتير الإلكترونية والمعاملات المصرفية.

ثانيا: أهمية التجارة الإلكترونية:—

تعتبر التجارة الإلكترونية ذات أهمية كبرى، وتتمثل هذه الأهمية في الآتي:

(أ) تعد وسيلة متميزة وغير مسبقة للوصول إلى أسواق العالم جميعها في وقت واحد بأقل النفقات، حيث تساعد البائعين على تخطي حواجز المسافات والوصول إلى أسواق بعيدة ومتنوعة ومتعددة، كما تساعد المشتريين على التمتع بنفس الخواص بالوسيلة ذاتها وفي الوقت نفسه.

كما أنها تساعد أيضا على تخطي حواجز الزمن ولتعامل مع العملاء على مدار الساعة، وهي بذلك تعتبر تطبيقا حقيقيا لفكرة العولمة وأن العالم ما هو سوى قرية صغيرة لا تتقيد



المحلية الصغيرة التي لا تستطيع تحمل تكاليف إنشاء مواقع مستقلة للتجارة الإلكترونية من عرض وبيع منتجاتها لقاء ثمن مقبول لهذه الخدمات.

— إطلاق حملة إعلامية واسعة وتنظيم ندوات ومؤتمرات لشرح أهمية التجارة الإلكترونية والفوائد التي تعود بها على الشركات والاقتصاد القومي.

(ب) وجود نظام إداري ينسق ويراقب عملية المنفوعات التقنية الإلكترونية، التي تعتبر أحد العناصر الأساسية للتجارة الإلكترونية سواء تمت بواسطة بطاقات الائتمان أو الفيزا كارد أو الحسابات التي تخصص لدى البنوك بأرقام سرية أو أرقام نقدية للتصرف فيها عبر شبكة الإنترنت.

(جـ) وجود وسائل أمنه من التكنولوجيا التي تحافظ على سرية التعاملات وحصول المتعاملين في التجارة الإلكترونية على حقوقهم ومنها على سبيل المثال:

— بطاقات الائتمان ذات الخدمة المتصلة إلكترونيا التي يمكن التحقق من صلاحيتها حيث يقوم المشتري بكتابة رقم بطاقته ثم يضغط على أحد الأزرار فيقوم الموقع المعني على شبكة الويب بالتحقق من مدى سلامة البطاقة قبل تنفيذ أمر الشراء وإتمامه، بحيث تتولى بطاقات الائتمان كل ما يتعلق بالتحقق من صلاحية وقانونية هذه البطاقات مقابل الحصول على نسبة بسيطة من قيمة الصفقات أي أنها تكون بمثابة وسيط افتراضي.

— الفيزا كارد المشفرة حيث تقوم كل شركة تتعامل مع شبكة الإنترنت بتوزيع قرض مدمج لكل شخص يمتلك الفيزا كارد، بحيث يحتوي هذا القرص على شفرة خاصة بكل مستخدم فلا يمكنه أن يشترى بدونها وبذلك يمكن منع أي شخص من سرقة الفيزا كارد أو معرفة رقمها واستخدامها، لأنه لا يعرف الشفرة الموجودة على القرص المدمج، بل إن صاحب الفيزا كارد نفسه لا يعرف هذه الشفرة لأنه بمجرد إدخال القرص في الحاسب الإلكتروني يتولى هو نقل الشفرة إلى الموقع المباشرة.

رابعاً: دور البنوك ووسائل الدفع الإلكتروني في تفعيل التجارة الإلكترونية :-

يوجد محوران أساسيان لقيام البنوك بدور فعال في تنمية

— كاملة الآلية تعتمد على الحسابات الإلكترونية وشبكات الإنترنت في جميع معاملاتها.

(ز) إن التجارة الإلكترونية تحتل تغيراً شاملاً في قطاع الأعمال، حيث ينتقل من اقتصاد صناعي يحكمه الإنتاج الميكانيكي إلى اقتصاد معلوماتي بنون حدود سياسية أو جغرافية، يكون فيه العنصر تنافسي هو المصدر الأساسي للقيمة المضافة، حيث يتم استخدام التقنية الحديثة في الصناعة والتجارة و للخدمات ويمكن ذلك هو للمدخل الرئيسي لتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، وللتعامل والتفاعل مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

ثالثاً: مقومات التجارة الإلكترونية :-

تقوم التجارة الإلكترونية على عدة مقومات تتمثل في الآتي:

١- تأسيس البنية التحتية: التي تتطلب ما يلي:

— بنية تحتية مبنية للاتصالات تتم عن طريق القابل الإلكتروني للبيانات طبقاً لمبادئ ونظم وتصميمات ورموز متفق عليها، مع توفر الثقة الكاملة في هذا القابل بين كل من المتعاملين.

— تعاملات تجارية إلكترونية آمنة وفق معايير مقبولة عالمياً، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا وفرت البنوك بالتعاون مع شركات بطاقات الائتمان العالمية و بطاقات الدفع الإلكتروني الأخرى خدمات دفع إلكترونية آمنة، بحيث تتمكن الشركات من إدارة حساباتها عبر الإنترنت، ويتمكن مشكرو بضائع هذه الشركات من تسديد ثمنها إلى حسابات الشركة المصرفية عبر شبكة الإنترنت مباشرة.

— إجراء تعديلات تشريعية لضمان إتمام العمليات بدرجة عالية من الأمان سواء بالنسبة للمتعاملين أو للاقتصاد القومي، كما يتطلب التعامل مع نوعية جديدة من التمتعادات المرتبطة بالاستيراد والتصدير تتم أساساً عبر شبكة الإنترنت ولا تعرف اللقاء المباشر بين أطراف التعامل بما يستلزم نوعية جديدة من المعاملات القانونية والتشريعية لتأمين أطراف التعامل والحرص على حقوقهم وللتزاماتهم.

— إنشاء موقع حكومي كبير على شبكة الإنترنت لترويج التجارة الإلكترونية، يتضمن كافة القوانين والتشريعات المنظمة للتجارة الإلكترونية بالإضافة إلى أسماء ووصلات تشعبية لجميع الشركات التي تمارس التجارة الإلكترونية.

— تنظيم سوق افتراضية على شبكة الإنترنت تمكن الشركات



المصرية بشبكة إلكترونية ونظام يسمح بتبادل و تسهيل عمليات التجارة الإلكترونية، وعن طريقها يستطيع العميل من خلالها أن يتمتع بجميع الخدمات الإلكترونية بشرط أن يكون البنك الذي يتعامل معه العميل مشترك بالشبكة، ومن المتوقع حدوث طفرة في مجال التعاملات المالية الإلكترونية للبنوك المصرية خلال الفترة المقبلة.

أما على الصعيد العالمي فقد تأسس كونسورتيوم تكنولوجيا للخدمات المالية **FSTC**، وذلك في عام ١٩٩٣ كمؤسسة لا تسعى إلى الربح، ولكن هدفها الأساسي هو تشجيع المنافسة في مجال صناعة الخدمات المالية الأمريكية، ثم تطور هذا إلى اتحاد جديد بين مجموعة من البنوك الأوروبية والأمريكية لتشجيع التجارة الإلكترونية، وهذا النظام يتضمن إجراءات أمنية متقدمة حيث يقوم بتشغيل المعلومات قبل إرسالها عبر الشبكة كما يقوم بالتأكد من أن الشخص الذي يقوم بعملية التجارة هو نفس الشخص المعني أي المالك الحقيقي للحساب، ومن ناحية أخرى يتيح النظام توقيع التعاقدات وطلب الشراء إلكترونياً.

ويلاحظ أنه أصبح القيام بالأعمال البنكية عبر الإنترنت متاحاً لحوالي مليون ونصف عضو في أكبر اتحاد انتمائي في واشنطن وهو معروف باسم **Boeing Employees Credit Union (BECU)**، ويمكن أيضاً دور البنوك في عمليات الشراء والبيع التي تتم عبر الإنترنت عن طريق الشكل التالي، ويتضح من هذا الشكل أنه يمكن تلخيص هذه العملية فيما يلي<sup>(١٢)</sup>:

- ١- يقوم المشتري بالدخول على موقع البائع على شبكة الإنترنت واختيار السلعة أو الخدمة التي ستشتريها.
- ٢- يقوم المشتري بتعبئة نموذج الشراء ويكتب فيه رقم بطلته الائتمانية وأسمه وتاريخ انتهاء البطاقة، ثم يضغط المشتري على زر إتمام العملية .
- ٣- يقوم جهاز الكمبيوتر الخاص بالمشتري بإرسال النموذج من خلال موقع البائع إلى كمبيوتر البنك أو شركة الدفع (بعد تشفير البيانات) لتأمينها ضد اللصوص.

التجارة الإلكترونية هما، الأول: هو فترة الجهاز المصرفي على تطوير أدواته بما يحقق أعلى فاعلية له لمواكبة المتغيرات الجديدة على المستوى المحلي والعالمي حتى يصل لأفضل خدمة وأقل تكلفة وأسرع توقيت وهو ما تطلبه خدمة التجارة الإلكترونية.

الثاني: وجود شبكة مصرفية تكون بمثابة جسر إلكتروني بين البنوك من جهة وبين الشركات والصلا من جهة أخرى وهذه الشبكة لن تكون شبكة مراسلات وترحيل وتسوية مدفوعات لخدمات مصرفية مثل السويفت، وإنما ستكون ذات أهداف أخرى للقيام بدور أكثر فاعلية في النظام المصرفي الدولي في عمليات التجارة الخارجية، حيث يجب على هذه الشبكة أن تتابع عن قرب التطورات اليومية التي تحدث في قطاع الاستثمار الصناعي محلياً ودولياً حتى يمكن للبنوك تطوير التجارة الإلكترونية لما تحتويه هذه الشبكة من معلومات كاملة عن قواعد وإجراءات إلكترونية وقانونية يحكم اتفاقيات التبادل الإلكتروني فيما بين الشركات.

كما أن هذه الشبكة المصرفية يجب عليها القيام بعدة مهام منها القيام بدور السجل المركزي لعمليات التبادل التجاري من خلال البنوك وتحقيق الترابط مع المؤسسات العالمية للماتلة، ومن ثم الاعتراف الدولي بالمعاملات الإلكترونية فضلاً عن تطوير مبادئ وأدوات ملائمة مع التطورات الجديدة في التجارة الإلكترونية<sup>(١٣)</sup>.

ومع تزايد استخدام الإنترنت في المجالات المختلفة تواجه البنوك مشكلة اتخاذ قرار استراتيجي يتعلق بتواجدها عبر الإنترنت لتقديم خدماتها لعملائها عبر شبكة الإنترنت، حيث يجب أن يكون للبنك موقع على الشبكة لعرض منه أهم البيانات والمعلومات الخاصة به والخدمات التي يوفرها لعملائه مثل الاستعلام عن رصيد الحساب أو طلب قائمة بالتحويلات أو المنفوعات، وعلى الصعيد المحلي فإن شركة بنوك مصر للتنمية التكنولوجية والتي تأسست بمشاركة حوالي ٢١ بنكاً برأس مال ٤٠ مليون جنيه، فقد هذه الشركة نموذجاً لاستخدام التكنولوجيا في ربط البنوك





شكل رقم (١)  
السوق العالمية الإلكترونية البسيطة



وحتى الآن عملية التجارة الإلكترونية البسيطة تفرض عدة شروط لإتمامها:

(أ) أن يكون الجميع في حالة اتصال دائم بشبكة الإنترنت في نفس الوقت (On Line).

(ب) أن يكون بنك المشتري هو نفسه بنك البائع.

(جـ) وحدة النطاق الجغرافي للتعامل.

(د) وحدة لغة التخاطب والتعامل.

(هـ) الوحدة التقنية للعملة التي يتم التعامل بها.

(و) وحدة التشريعات الجمركية والضرائبية لعملية وطرفي البيع.

(ز) حيادية أو ثبات تكاليف الشحن والنقل.

ويلاحظ أن عملية التجارة الإلكترونية تتطلب وسائل دفع وسداد

خاصة تتلاءم مع طبيعة التجارة الإلكترونية وتشتمل وسائل الدفع

المستخدم في التجارة الإلكترونية على ما يلي<sup>(١٤)</sup>:

١- النقود البلاستيكية:

٤- يتسلم كمبيوتر البنك نموذج الشراء ويفك التشفير ويقوم بمطابقة رقم البطاقة واسم حاملها وتاريخ انتهائها والرصيد مع قيمة عملية الشراء أو إعطاء التفويض في حالة صحة البيانات وسماع الرصيد ثم يقوم بإعادة إرسال النموذج إلى كلا من المشتري والبائع مزيلا أو مضافا إليه رقم الشراء من حساب المشتري (وذلك أيضا بعد تشفيره ويقوم البنك بخصم قيمة الشراء من حساب المشتري وإضافتها إلى حساب البائع).

٥- يتسلم كمبيوتر البائع وكمبيوتر المشتري نسخة من نموذج موافقة البنك ويقوم بنك الشفرة ليحتفظ كلا منهم بنسخته.

٦- يقوم البائع بإرسال نموذج أو فاتورة بيع إلكترونية فيها تفاصيل السلعة أو الخدمة وموعد وطريقة التسليم للمشتري وباقي شروط العملية.



يجب أن يتم بالكامل من قبل العميل للبنك خلال الشهر الذي تم فيه السحب (أي أن الائتمان في هذه البطاقة لا يتجاوز شهر)، وبالرغم من هذه المزايا إلا أننا نجد أن البطاقات البلاستيكية " غير منتشرة بالقدر الكافي في مصر نظرا لانخفاض مستوى الدخل ومحدودية المدخلات الشخصية في شكل ودائع للطبقة الأعم من المواطنين وكذلك فإن أصحاب الودائع الصغيرة لا يعرفون معظمهم مزايا البطاقات وأساليب استخدامها، كما نلاحظ أن المصارف أحيانا ما تركز في الدعاية والإعلان عن هذه البطاقات على الفئات ذات الدخل المرتفع في المجتمع وليس إلى عامة الشعب.

وإذا عقدنا مقارنة بسيطة حول نسبة عدد البطاقات البلاستيكية التي تم إصدارها في مصر منسوبة لعدد السكان نجدها ٠,١٥ % أما عن المملكة المتحدة فهي ٣٤,٣٣ % منسوبة لعدد السكان، لذا فأمامنا الكثير لإصدار وتسويق هذه البطاقات في مصر.

## ٢- النقد الإلكتروني<sup>(١٩)</sup>:

مع تطور الأساليب التكنولوجية الحديثة، والتوسع في استخدامها في كافة مجالات الحياة الآن نجد أن النقد تطورت أيضا وظهرت بشكل مستحدث في صورة إلكترونية وأخذ الجمهور يتناولها من خلال العديد من الأشكال مثل الهاتف المصرفي أو أوامر الدفع المصرفية وخدمات المقاصة الإلكترونية الإنترنت المصرفي، وفيما يلي شرح لكل شكل منها:-

### (أ) الهاتف المصرفي :

مع تطور الخدمات المصرفية على المستوى العالم أنشئت المصارف خدمة "الهاتف المصرفي" لتتاحتى طوابير العملاء للاستفسار عن حساباتهم وتستمر هذه الخدمة ٢٤ ساعة يوميا (وكل يوم في العالم بما فيها الأجازات والطلقات الرسمية).

وقد تحدثت الخدمات التي يقدمها والهاتف المصرفي للعملاء على مستوى العالم لنخص بعضها فيما يلي:

- في " ميدلاند بنك " يتم تطبيق هذا النظام بما يسمى "First Direct Account" ويتم من خلال الاتصالات التليفونية بالمصرف برقم سري خاص سحب مبلغ من النقد من حساب العميل بالمصرف وتحويله لدفع بعض الالتزامات الدورية على العميل مثل : فواتير التليفون، الغاز، الكهرباء ... الخ، كما يمكن الاستفسار عن أي معلومات يطلبها

ظهرت "النقد البلاستيكية" مع تطور شكل ونوعية النقود، وهي تتمثل في البطاقات البلاستيكية المغناطيسية كالكرت الشخصي أو الفيزا كارد ... الخ، ويستطيع حاملها استخدامها في شراء معظم احتياجاته، أو أداء مقابل ما يحصل عليه من خدمات دون الحاجة لحمل مبالغ كبيرة قد تعرضه لمخاطر السرقة أو الضياع أو الإحتلاف.

ويتم استخدام هذه البطاقات من خلال آلات الصرف الذاتي ATM، وقد ساهمت هذه الآلات في تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء، كما سهلت تعامل العملاء مع المصارف خلال ٢٤ ساعة يوميا بما فيها الأجازات والطلقات الرسمية، وهي تنقسم إلى الأنواع الثلاثة التالية :

### (أ) بطاقات الدفع: Debit Cards :

وهي البطاقات التي تعتمد على وجود أرصدة فعلية للعميل لدى البنك في صورة حسابات جارية تقابل المسحوبات المتوقعة للعميل طالب البطاقة، وتتميز هذه البطاقات بأنها توفر الوقت والجهد للعملاء، وكذلك زيادة إيرادات البنك المصدر لها.

### (ب) البطاقات الائتمانية: Credit cards :

وهي البطاقات التي تصدرها المصارف في حدود مبالغ معينة، ويتم استخدامها كأداة وقاء والائتمان لأنها تتيح لحاملها فرصة الحصول على السلع والخدمات مع دفع أجل لقيمتها، ويتم احتساب فاتدة مديونة على كشف الحساب بالقيمة التي تجاوزها العميل في نهاية كل شهر لأنها تعتبر إقراضا مقدما من المصارف.

ولا يتم إصدار هذه البطاقات إلا بعد دراسة جيدة للعميل حتى لا تواجه مخاطر عالية في حالة عدم السداد، ومن أمثلتها : بطاقة الفيزا والماستر كارد وأمريكان اكسپريس .

وتتميز هذه البطاقات بأنها توفر للعملاء الشراء الفوري والدفع الأجل كما تصدر بالمعاملين المحلية والأجنبية، كما تحمل صورة العميل درة للتزوير أو السرقة كما يمكن للعميل سداد المبالغ المسحوبة من هذه البطاقات بالعملة المحلية سواء كان المبلغ المنصهرف محليا أو خارج الدولة كما تمنح بعض البطاقات مزايا أخرى لحاملها .

### (ج) بطاقات الصرف الشهري: Charge Cards :

وهذه البطاقات تختلف عن البطاقات الائتمانية في أن السداد

العمل.

- في المملكة المتحدة تم تقديم هذه الخدمة منذ عام ١٩٨٥، تعمل بواسطة شائنة لدى العميل في منزله ولها اتصال مباشر بالمصرف، وفي عام ١٩٨٦ تم إضافة خدمات إضافية للهايف المصرفي وهي توضيح وشرح بيان الأموال المحولة من حساب العميل للخارج والمنفوعة لعدد الكمبيوترات والفواتير التي على العميل.

وفي عام ١٩٨٧ تم إضافة الخدمة الصوتية المباشرة ما بين العميل والمصرف ويتم من خلال الكمبيوتر الخاص بالعمل بالاتصال مع الكمبيوتر الخاص بالمصرف من خلال خط مباشر بينهما.

- وفي نوفمبر عام ١٩٩٤ تمكن " باركليز بنك " من تقديم هذه الخدمة لعملائه من خلال تحويل الأموال ودفع الالتزامات وأجراء جميع العمليات الروتينية المصرفية خلال ٣٦٥ يوما في العام. كما قدم في نفس العام خدمة أخرى تمكن العميل من التعاقد على الحصول على قرض من خلال التليفون باستخدام تقنيات عالية.

إلا أننا نجد أن بعض عملاء المصارف يفضلون استخدام الهايف المصرفي في العمليات المصرفية البسيطة أما عمليات الحصول على قروض أو فتح اعتمادات فيفضلون أن يتم إجراؤها وجها لوجه مع موظف المصرف نظرا لتعقيدها ولتحاشي حدوث أي أخطاء وللرد على استفساراتهم بخصوص بعض الأمور المعقدة فيها.

(ب) أوامر الدفع المصرفية الإلكترونية، وخدمات المقاصة الإلكترونية:

تعتبر أوامر الدفع المصرفية أحد وسائل الدفع في تاريخ محدد ولشخص محدد بناء على طلب العميل وقد كانت تتم يدويا ولكنها الآن تتم في بعض المصارف من خلال نظام "خدمات المقاصة الإلكترونية المصرفية" (Banker's Automated Clearing services LTD). (BACS) وقد ظهرت هذه الخدمة في الخارج وتلست منذ عام ١٩٦٠، وأعاد تنظيمها مصرف GIRO عام ١٩٦٧، ويتم من خلالها تحويل المودود من حسابات العملاء إلى حسابات أشخاص أو هيئات أخرى في أي فرع لأي مصرف في الدولة، ومن أمثلتها دفع المرتبات الشهرية من حساب

صاحب العمل إلى حسابات الموظفين، أو دفع المعاشات الشهرية من حساب هيئة التأمين والمعاشات إلى المستفيدين، أو دفع التزامات دورية من حساب العميل إلى مصلحة الكهرباء، الغاز... الخ.

ويتم تطبيق نظام "Real Time Gross Settlement System" (RTGS) (نظام التسوية الإجمالية بالوقت الحقيقي) في خدمات مقاصة الدفع الإلكترونية، وذلك منذ عام ١٩٩٥ للتسوية الإلكترونية في المنفوعات بين المصارف وذلك ضمن نظام (CHAPS): Clearing House Automated Payments System (نظام المدفوعات الإلكترونية للمقاصة)، وهو نظام إلكتروني للمقاصة بالمدينة تم إنشاؤه عام ١٩٨٤ بالخارج وتطبيقه للعديد من المصارف للحصول على مزاياها المتعددة التي تشمل عنصر اليقين حيث تتم المدفوعات في نفس اليوم ويكون إلغاء أو تأخير، وأيضا توفر عنصر دفع المدفوعات بنفس قيمة اليوم، وقد بدأت المصارف في مصر هذا العام في تطبيق هذا النظام تدريجيا للاستفادة من مزاياه.

(جـ) الإنترنت المصرفي:

إن نظام الإنترنت القائم على المصرف المنزلي نظام له ظواهر جذابة وأشكال متعددة تلتك الأنظار، فنجد إن بناء خط ساخن على الإنترنت يعتبر أرخص تكلف تكلفه من إقامة فرع للمصرف، كما تتعدد أشكاله كما يلي:

- شكل بسيط من أشكال النشرات الإلكترونية الإعلانية عن الخدمات المصرفية.
- إمداد العملاء بطريقة للتأكد من أرصدهم لدى المصرف.
- تقديم طريقة دفع العملاء للكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونيا.
- كيفية إدارة المحافظ المالية (من أسهم وسندات) للعملاء.
- طريقة تحويل الأموال بين حسابات العملاء المختلفة.

ومع اتساع استخدام شبكة الإنترنت، فإن العملاء سوف تكون لهم القدرة على مقابلة موظفي المصرف من خلال عقد اجتماعات على شاشات الكمبيوتر وسؤالهم واستقبال الردود والنصائح المالية من الخبراء، ولقد قدمت "مايكروسوفت" سوقا للإنترنت المصرفي كفرصة تسويقية رئيسية لمنتجاتها، ولتحديد التطبيقات المالية بنظام "الويندوز" للتشغيل الذي يسمح للمصارف أن تجري عملياتها المعقدة على شبكة



حتى أن البعض يشبه هذه البطاقات بالكمبيوتر المتنقل لكونها تحتوي فعلاً على سجل بالبيانات والمعلومات والأرصدة القائمة لصاحب البطاقة وحدود للتصرفات المالية التي يقوم بها فضلاً عن بياناته الشخصية والرقم السري كما تحتوي على عدة عناصر للحماية ضد عمليات التزوير والتزيف وسوء الاستخدام من الغير في حالة سرقتها أو محاولة تقليدها أهمها نوع اللدائن المستخدمة والشريط المغنط والصورة الخاصة بالعمل والرقم السري وحدود التصرفات، وعدم القدرة على فتح الغطاء الخارجي لها .

وتستخدم " البطاقة الذكية " على نطاق واسع في معظم الدول الأوروبية والأمريكية حيث أنه من المتوقع بقدوم عام ٢٠٠١ فإن عدد البطاقات الذكية في جميع أنحاء العالم سوف يصل إلى ٣,٥ بليون بطاقة أي أكثر ٥ مرات من عددها عام ١٩٩٥ .

وقد طرح أكبر المصارف الأمريكية "سيتيكورب" وتشيس مانهاتن ٥٠ ألف بطاقة من البطاقات الذكية الجديدة لعملائهم في نيويورك لاستخدامها في ٦٠٠ موقع تجاري في المدينة، وتخزن البطاقات الجديدة قيمة المبالغ النقدية داخل رقيقة كمبيوتر داخلها وتحول المبالغ من حسابات العملاء نحو حسابات التجار مباشرة .

وتتمثل إضافة نظام تشغيل ذكي إلى البطاقات الجديدة أهم اختراق تكنولوجي في مجال إنتاجها، ويتيح هذا النظام لأجهزة قراءة البطاقات التي توضع في المواقع التجارية للتحقيق في تفاصيل الحسابات المالية لأصحابها سواء كانوا من المشتركين بمؤسسة فيزا أو ماستر كارد .

ويعتبر هذا التطوير أهم حدث في مجال توحيد مقاييس قراءة المعلومات في بطاقات تصدرها شركتان متنافستان وتضم أجهزة القراءة برنامجين منفصلين يستطيع أحدهما قراءة إحدى البطاقتين بينما يقرأ الثاني البطاقة الأخرى أي أن الجهاز يتمتع بنظامين للتشغيل .

وبتم استخدام البطاقات الذكية في العالم في مجالات متعددة منها: تحويلها إلى حافظة نفود إلكترونية تملأ أو تفرغ من نفود، تحويلها إلى بطاقة لتعريف الهوية أو بطاقة صحية أو تذكرة للتقل بوسائل النقل العمومي أو بطاقة أمنية، كما تطور حالياً شركة "Sun Micro Systems" الإلكترونية

الإنترنت، وسوف يختار كل مصرف ما يناسبه من أشكال التواجد على الإنترنت، حيث أن العملاء يريدون الوصول إلى أكبر مدى من الاختيارات المصرفية، ويريدون أن يكونوا قادرين على رؤية كل ما لديهم من بيانات أو معلومات أو شيكات أو بطاقات ائتمانية، ومعرفة واكتشاف أي نوع من العمليات التي تجرى على حساباتهم الجارية ؟ ومن خلال الإنترنت المحلي يتم عمل كل هذا للملايين من المستخدمين في كل دولة، حيث تتيح المصارف مع خدمات الإنترنت لمصرفي الفرصة لتسويق الجيد لخدماتها المالية للعملاء في الأماكن التي لا يوجد بها فروع مصارف محلية. هذا ويمكن للعملاء الذين يستخدمون برامج المحاسبة الشخصية مثل (Microsoft Money) سهولة الاتصال بالمعلومات المصرفية على شبكة الإنترنت، ولكن هذا يحتاج إلى استثمار إضافي من المصارف يتمثل في جعل بيانات العملاء في شكل (Data Formats) حتى يمكن للعملاء سهولة الاستعانة بها في الاستخدام الشخصي لبرامجهم المحاسبية.

هذا يعني أيضاً أنه يجب على المصارف أن تضع بياناتها على الإنترنت المصرفي بشكل جذاب للمستخدمين لهذه الشبكة، وذلك من خلال خفض التكلفة، والوفاء في الوقت وإقناع العملاء بأن الإنترنت المصرفي هو وسيلة آمنة، كما يجب على المصارف أن تتحمل مصاريف إنشاء وصيانة الكابلات الكهربائية مع ربط هذه الكابلات بنظام الحاسبات الآلية الداخلية لديها.

### ٣- النفود الذكية :

ظهر مع التطور المستمر الجاري في مجال تكنولوجيا المعلومات جيل جديد من البطاقات يسمى البطاقات الذكية "Smart Cards"، وتضم البطاقة الذكية خلية إلكترونية يتم عليها تخزين جميع البيانات الخاصة بحاملها مثل الاسم، العنوان، لمصرف، المصدر، أسلوب الصرف، المبلغ المنصرف وتاريخه، وتاريخ حياة العمل المصرفية .

كما تعد هذه البطاقة الجديدة من البطاقات التي يختار العميل طريقة التعامل بها سواء كان التعامل ائتماني أو دفع فوري، ويتم تصنيفها من لدائن معالجة بكثافة من السيلكون المكثف ومن وحدات Chips والشرائح فائقة القدرة التي يمكن من خلالها تسجيل جميع المعاملات للخاصة بالبطاقة



## البحث الثاني

## تحليل حجم التجارة الإلكترونية

## عالميا وعربيا ومحليا

أولاً: تطور حجم التجارة الإلكترونية عالمياً:-

١- تطور حجم التجارة على مستوى العالم ككل:

يتطور حجم التجارة الإلكترونية بصورة تفوق توقعات كل للشركات المتخصصة في مجال الدراسات والتحليل وإعداد التنبؤات، وأدى ذلك إلى حدوث تقلبات كبير بين الأرقام الصادرة من مؤسسات مختلفة عن نفس الفترة الزمنية لنفس المنطقة أدى هذا التضارب في الأرقام بين الشركات المتخصصة على عدم الاتفاق على رقم محدد للتجارة الإلكترونية سواء أكان في الماضي والحاضر أو المستقبل.

ورغم اتساع مفهوم التجارة الإلكترونية ليشمل كافة المعاملات التجارية التي تتم عبر كافة الوسائط الإلكترونية إلا إن المعاملات التجارية التي تتم عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) تشكل النسبة الأعظم من تلك المعاملات ورغم اتساع نطاق استخدام شبكة الإنترنت على مستوى العالم وارتباط معظم الدول النامية بتلك الشبكة إلا أنه لازال هناك تقلبات شديدة بين الدول المتقدمة والدول النامية في كثافة الاتصال بالإنترنت سواء من حيث عدد المستخدمين أو عدد مواقع الاستقبال على الإنترنت الأمر الذي انعكس على التفاوت الشديد في عائدات وحجم التجارة الإلكترونية بين الدول المتقدمة والنامية، ويمكن توضيح ذلك من الجدول رقم (١) والشكل رقم (٢) التاليان. ويتضح منهما ما يلي:

تطور عائدات وحجم تجارة الإلكترونية في العالم وفقاً لعدة تقديرات، تراوحت القيمة الإجمالية لعائدات التجارة الإلكترونية في العالم لعام ١٩٩٧ بين ٨ مليار دولار وفق تقديرات مؤسسة الـ IDC الدولية و ٩ مليار دولار (وفقاً لعدة تقديرات مؤسسة فورستر للبحوث وسببها للمعلومات)، وارتفعت إلى ٤٠٠ مليار دولار عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ وفقاً لتقديرات مؤسسة IDC و ١٠٢ مليار دولار وفقاً لتقديرات مؤسسة فورستر للبحوث وسببها للمعلومات و ١٢٣٤ مليار دولار وفق تقديرات شركة أكتيف ميديا وريسرش جروب.

الأمريكية بطاقات ذكية يستخدمها مشتركو الشبكات الإلكترونية لتعرف هويتهم والحصول على بريدهم الإلكتروني بدلاً من استخدام الشفرات والرموز التي قد تكون غير آمنة، كما تستخدم البطاقات الذكية في تأمين إجراء تحويلات مالية داخل الشبكة الدولية للمعلومات (إنترنت) كما يعتبر استخدامها في الحاسبات المتنقلة (PC) أو الهواتف النقالة للدخول إلى الشبكات الإلكترونية أحد أهم تطوراتها الجارية الآن، إذ يستطيع العاملون المتنقلون الاتصال من أي موقع باستخدام بطاقات تحمل برامج خاصة بهم تخزن داخل البطاقات .

\* بطاقات الموندكس كمثال على البطاقات الذكية:  
(Mondex Card)

تسمى المنظمات العالمية لتأمين استخدام بطاقات الدفع الإلكترونية وجعلها أكثر مرونة في كافة التعاملات المالية، لذا فقد بذلت في إنتاج بطاقة دفع جديدة أطلق عليها اسم "الموندكس Mondex" وهو أحدث نظام دفع عالمي تم طرحه لعملاء المصارف، يتمثل في بطاقة ذات شريحة إلكترونية قادرة على تخزين المعلومات، وهي بمثابة كمبيوتر صغير تحمله البطاقة مما يعطيها مرونة كبيرة في الاستخدام تجعلها تجمع بين مميزات النقود الورقية وبطاقات الدفع الحديثة مع تلافى عيوب كليهما.

ولقد سعت المنظمات الدولية إلى تدعيم هذا المنتج الجديد، ففي النصف الثاني من عام ١٩٩٧ شاركت منظمة "الماستركارد" بحصة قدرها ٥١% من رأسمال الشركة ونسبة الـ ٤٩% الباقية مشاركة بين عدد ٢٧ شركة أوروبية وأمريكية . ولقد بلغ عدد بطاقات "الموندكس" عالمياً خمسون ألف بطاقة عام ١٩٩٦م ثم مليون بطاقة في نهاية عام ١٩٩٧ ومن المتوقع أن تصل إلى ٥ مليون بطاقة في نهاية عام ١٩٩٨م .

وإيماناً من بنك مصر بأهمية مساهمة هذا التطور الهائل فقد دخل إلى عالم البطاقات الذكية باتفاقه على إصدار بطاقة الموندكس والتعامل بها وذلك بتجهيز وحدات البيع الإلكترونية لاستقبال البطاقات طرف التجار وإعداد شبكات الاتصال بالمواسفات التي يتطلبها هذا النظام.



## جدول رقم (١)

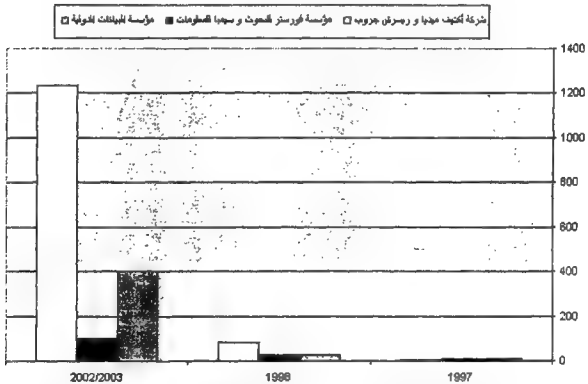
تطور عقيدات التجارة الإلكترونية على مستوى العالم ككل

| ٢٠٠٣/٢٠٠٢        | ١٩٩٨             | ١٩٩٧          | الاسم للمؤسسة                        |
|------------------|------------------|---------------|--------------------------------------|
| ٤٠٠ مليار دولار  | ٢٨ مليار دولار   | ٨ مليار دولار | مؤسسة البيانات الدولية IDG           |
| ١٠٢ مليار دولار  | ٢٨,٨ مليار دولار | ٩ مليار دولار | مؤسسة فورستر للبحوث وسيمبا للمعلومات |
| ١٢٣٤ مليار دولار | ٨٤ مليار دولار   | ٣ مليار دولار | شركة أكتيف ميديا وريسرش جروب         |

المصدر : OECD. The economic and Social Impacts of Electronic Commerce, 1998, P. 26.

## شكل رقم (٢)

تطور عقيدات التجارة الإلكترونية على مستوى العالم ككل



المصدر : OECD. The economic and Social Impacts of Electronic Commerce, 1998, P. 26.

الإلكترونية خلال الفترة (٢٠٠٢/٢٠٠٠) بين ١٠ مليار وفق تقديرات E. LAND إلى أكثر من ١,٥ تريليون دولار وفق تقديرات Active Media. وينص من الجدول رقم (٢) التالي: تقديرات أهم اثنتي عشر مؤسسة معنية بتقدير حجم التجارة الإلكترونية في العالم خلال الفترتين (١٩٩٧-١٩٩٥)، (٢٠٠٢-٢٠٠٠).

ومن ناحية أخرى يتضح من جدول رقم (٢) التالي تفلوت تقديرات الشركات والمؤسسات المعنية بالتجارة الإلكترونية لإجمالي حجم تلك التجارة حيث تتراوح إجمالي قيمة التجارة الإلكترونية خلال الفترة (١٩٩٧-١٩٩٥) بين ٧٠ مليون دولار فقط وفق تقديرات INPUT و٨ مليار دولار وفق تقديرات مؤسسة فورستر، كما تتراوح إجمالي القيمة المتوقعة للتجارة



وبالنظر إلى جدول رقم (٣) التالي يتضح أن حجم المعاملات الاقتصادية والتجارية الإلكترونية وفق تقديرات برنامج الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الاونكتد) حوالي ٠,١ مليار دولار أمريكي في عام ١٩٩٥ ارتفعت في عام ١٩٩٦ إلى ٣ مليار دولار ثم إلى ٧٤ مليار دولار في عام ١٩٩٨، وقد وصلت إلى ما يزيد عن ١,٢ تريليون دولار في عام ٢٠٠٢.

جدول رقم (٢) : تطور حجم التجارة الإلكترونية في العالم وفقا لعدد من التقديرات (بالمليون دولار)

| الفترة الزمنية    | ١٩٩٥ - ١٩٩٧ | (٢٠٠٠ - ٢٠٠٢) |
|-------------------|-------------|---------------|
| جهة التقدير       |             |               |
| IDG               | ١٠٠٠        | ١١٧٠٠٠        |
| INPUT             | ٧٠          | ١٦٥٠٠٠        |
| VERIFONE          | ٣٥٠         | ٦٥٠٠٠         |
| ACTIVE MEDIA      | ٤٠٠         | ١٥٢٢٠٠٠       |
| DATA ANALYSIS     | ٢٨٠٠        | ٢١٧٩٠٠        |
| YANKEE            | ٨٥٠         | ١٤٤٠٠٠        |
| E-LAND            | ٤٥٠         | ١٠٠٠٠         |
| EITO              | ٤٧٥         | ٢٦٢٠٠٠        |
| AU/AEA            | ٢٠٠         | ٤٥٠٠٠         |
| Hambrecht & Quest | ١١٧٠        | ٢٣٢٠٠         |
| FORRESTER         | ٨٠٠٠        | ٣٢٧٠٠٠        |
| MORGAN STANLEY    | ٦٠٠٠        | ٣٧٥٠٠٠        |

المصدر: OECD, The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce preliminary Findings and Research Agenda. 1998 P. 27.

جدول رقم (٣)

حجم المعاملات الاقتصادية والتجارية الإلكترونية (بالمليار دولار)

| السنة | حجم المعاملات الاقتصادية والإلكترونية | معدل النمو السنوي % |
|-------|---------------------------------------|---------------------|
| ١٩٩٥  | ٠,١                                   | -                   |
| ١٩٩٦  | ٣                                     | ٢٩٠٠                |
| ١٩٩٧  | ٢٢                                    | ٦٣٣,٣               |
| ١٩٩٨  | ٧٤                                    | ٢٣٦,٤               |
| ١٩٩٩  | ١٨٠                                   | ١٤٣,٢٠              |
| ٢٠٠٠  | ٣٧٧                                   | ١٠٩,٤٠              |
| ٢٠٠١  | ٧١٧                                   | ٩٠,٢                |
| ٢٠٠٢  | ١٢٣٤                                  | ٢٦,٨                |

UNCTAD, Building confidence: Electronic Commerce and Development, 2000, P. 8. المصدر:



خاصة برنامج الكمبيوتر اللازمة لتأمين التعامل بلك التجارة.

مما سبق يمكننا أن نخلص إلى تعريف يجمع بين التعريفات السابقة هو أن التجارة الإلكترونية " هي تنفيذ كل ما يتصل بمبيعات شراء وبيع البضائع والخدمات والمعلومات عبر شبكة الإنترنت، والشبكات التجارية العالمية الأخرى ويشمل ذلك الإعائات عن السلع والبضائع والخدمات، والمعلومات عن السلع والبضائع والخدمات وعلاقات العملاء التي تتم عن عمليات لشراء وبيع وخدمات ما بعد البيع، التفاعل والتفاوض بين البائع والمشتري، عقد الصفقات وإيراد العقود، سداد الالتزامات المالية ودفعها، صولت توزيع وتسليم السلع ومناعة الإجراءات، تبادل البيانات إلكترونيا بما في ذلك كتلوجات الأسعار والمراسلات الآلية المرتبطة بمبيعات البيع والشراء (الاستعلام عن السلع والفواتير الإلكترونية والتعاملات المصرفية).

٢- تطور حجم للتجارة الإلكترونية على مستوى دول العالم كل دولة على حدة:

(أ) حجم التجارة الإلكترونية في الولايات المتحدة:

يتضح من جدول رقم (٤) وشكل رقم (٣) التالي ما يلي:

تطور حجم التجارة الإلكترونية بالولايات المتحدة مقارنة بحجم التجارة الإلكترونية على مستوى العالم وفقا لتقديرات مكتب ميديا، حيث تمثل نسبة الولايات المتحدة إلى العالم ٦% عام ١٩٩٨ بقيمة ٥١ مليار دولار زادت إلى ٧٤% عام ٢٠٠٢/٢٠٠٣ بقيمة ٩١٩ مليار دولار.

جدول رقم (٤)

حجم التجارة الإلكترونية بالولايات المتحدة مقارنة بالعالم

| البيان                                | ١٩٩٨ | ٢٠٠٠ | ٢٠٠٢ |
|---------------------------------------|------|------|------|
| التجارة الإلكترونية بالولايات المتحدة | ٥١   | ٢٨٤  | ٩١٩  |
| التجارة الإلكترونية على مستوى العالم  | ٨٤   | ٣٧٧  | ١٢٣٤ |
| نسبة الولايات المتحدة إلى العالم      | ٦١%  | ٧٥%  | ٧٤%  |

المصدر : UNCTAD , Building confidence : Electronic Commerce and Development , 2000 , P.8 .

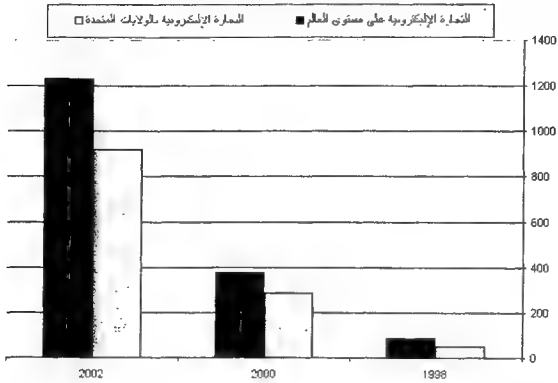
وهذا تمكس البيانات المبينة قدا كبيرا من التفاوض بشأن الحجم الحقيقي لإجمالي التجارة الإلكترونية العالمية رغم وجود اتفاق بين المؤسسات المعنية بتلك التقديرات على النحو المتسارع للتجارة الإلكترونية في العالم خاصة في ظل النمو المتسارع لشبكة المعلومات الدولية، وتقدم البنية الأساسية في مجال الاتصالات في الدول النامية، ويمكن إرجاع أسباب التفاوت الكبير في تلك التقديرات إلى عدة عوامل أهمها عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد للتجارة الإلكترونية، فبينما تتبنى بعض التقديرات تعريفا واسعا بحيث تضم التجارة الإلكترونية كافة المعاملات المالية والتجارية التي تتم بشكل إلكتروني بما يشمل ذلك التبادل الإلكتروني للمعلومات والتحويلات النقدية، والإلكترونية وكافة الأنشطة الائتمانية وفي تعريف آخر تقتصر التجارة الإلكترونية على مبيعات التجزئة عبر شبكة الإنترنت فقط وهكذا بينما تعد للتجارة الإلكترونية وفق التعريف الأول ظاهرة قديمة نسبيا تبلغ معاملاتها عدة تريليونات من الدولارات.

وتعد التجارة الإلكترونية وفق التعريف الثاني ظاهرة حديثة نسبيا تعود إلى ما قبل ستة سنوات تقريبا، هناك تعريفات أخرى يرجع تفاوتها إلى طبيعة الجهات القائمة بمبيعات التقدير ذاتها، فعند من الشركات القائمة بتلك التقديرات تمثل بالتجارة الإلكترونية وتستخدم تلك التقديرات كأدوات للتأثير على سوق التجارة الإلكترونية ومن ناحية أخرى فأن بعض تلك الشركات تمثل في توريد البنية الأساسية الخاصة بالتجارة الإلكترونية



شكل رقم (٣)

حجم التجارة الإلكترونية بالولايات المتحدة مقارنة بالعالم.



المصدر: تم إعدادها بمعرفة الباحث بناء على بيانات جدول (٤) بدء من عام ١٩٩٩.

(ب) حجم التجارة الإلكترونية في أوروبا و آسيا:

يتضح من جدول رقم (٥) التالي ما يلي :

تعتبر ألمانيا من أكبر الدول المصدرة للتجارة الإلكترونية بالمقارنة بدول الاتحاد الأوروبي حيث بلغ عام ١٩٩٧/١٩٩٦ حوالي ٧٣ مليون دولار، بينما بلغت بفرنسا حوالي ٤ مليون دولار بينما كانت إنجلترا حوالي ٩ مليون دولار و تزايدت عام ٢٠٠٢ حيث استمرت ألمانيا في الصدارة حيث بلغت ١٦٠٩٠ مليون دولار بينما فرنسا حوالي ٨٣٦٧ مليون دولار واسكتلندا حوالي ٦٤٣٦ مليون دولار و إنجلترا حوالي ١٢٨٧٢ مليون دولار.

كما يتضح من الجدول رقم (٥) أن حجم التجارة الإلكترونية لليابان حوالي ٦٨٢ مليون دولار عام ١٩٩٧/١٩٩٦.

ويؤكد الجدول رقم (٦) والشكل رقم (٤) التاليان ما جاء بالجدول السابق حيث بلغ عدد مستخدمي الإنترنت بالمليون نسمة على التوالي: ألمانيا ٨,٤ مليون نسمة ثم إنجلترا ٧,٥ مليون نسمة ثم إيطاليا ٥ مليون نسمة ثم فرنسا ٢,٥ مليون نسمة.



## جدول رقم (٥)

التوزيع الجغرافي للتجارة الإلكترونية بالمليون دولار

| البيان                  | ١٩٩٥ / ١٩٩٦ | ١٩٩٧/١٩٩٦ | ٢٠٠١/٢٠٠٠ | ٢٠٠٢/٢٠٠١ |
|-------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| دول البنلوكس            | ١٣          | -         | ٤٨٠٠      | -         |
| فرنسا                   | -           | ٤         | ٦١٠٠      | ٨٣٦٧      |
| ألمانيا                 | -           | ٧٣        | ٩٧٠٠      | ١٦٠٩٠     |
| إيطاليا                 | -           | ١         | ٣٩٠٠      | -         |
| هولندا                  | -           | ٢         | -         | -         |
| السويد                  | -           | ٣         | -         | -         |
| اسكندنافيا              | -           | -         | -         | -         |
| أسبانيا                 | -           | ١         | ١٥٠٠      | ٦٤٣٦      |
| المملكة المتحدة         | ٢٦          | ٩         | ١١٠٠٠     | -         |
| بمقي الاتحاد الأوروبي   | ١٣          | ٣         | ٥٠٠       | ١٢٨٧٢     |
| أجمالي الاتحاد الأوروبي | ٦٥          | ٩٦        | ٤٤٣٠٠     | ٢٠٥٩٥     |
| استراليا                | -           | ٢٨        | -         | ٦٤٣٦٠     |
| اليابان                 | -           | ٦٨٢       | -         | -         |

المصدر : OECD. The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda. Op., Cit. P. 33.

## جدول رقم (٦)

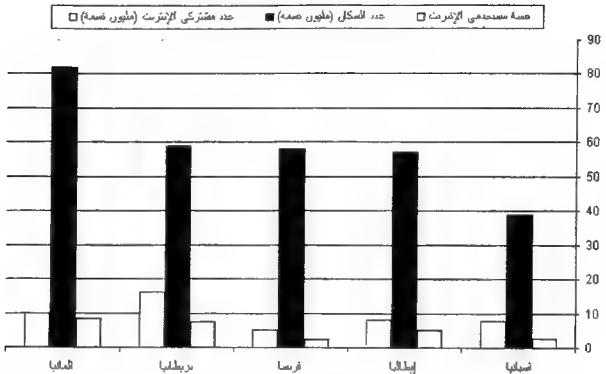
توزيع مستخدمي الإنترنت في الدول الأوروبية الكبرى

| البيان                            | ألمانيا | بريطانيا | فرنسا | إيطاليا | أسبانيا |
|-----------------------------------|---------|----------|-------|---------|---------|
| عدد مستخدمي الإنترنت (مليون نسمة) | ٨.٤     | ٧.٥      | ٢.٥   | ٥       | ٢.٧     |
| عدد السكان (مليون نسمة)           | ٨٢      | ٥٩       | ٥٨    | ٥٧      | ٣٩      |
| نسبة مستخدمي الإنترنت             | ١٠      | ١٦       | ٥.٢   | ٧.٩٦    | ٧.٧     |

المصدر : OECD. The Economic and Social Impacts of Electronic Commerce: Preliminary Findings and Research Agenda. Op., Cit. P. 38.

## شكل رقم (٤)

## توزيع مشترك الإنترنت في الدول الأوروبية الكبرى



تصل إلى حوالي ٤ مليارات دولار مع نهاية ٢٠٠٤<sup>(٦)</sup>، أما نصيب الاقتصاديات العربية من التجارة الإلكترونية العالمية نزل محدونا جدا إذ لم تتجاوز وفق بعض التقديرات في عام ١٩٩٨ حوالي ١١,٥ مليون دولار فقط، زلت وفق تقدير آخر إلى ٩٥ مليون دولار في عام ١٩٩٩/٢٠٠٠.

بالإضافة إلى تواضع حجم التجارة الإلكترونية في العالم العربي فقلها تسد بعث من السمت يأتي في مضمونها أنها تأتي في إطار بعض المحاولات العربية لإثبات بعض الصفقات عبر الإنترنت أكثر منها في إطار استراتيجية قومية لتنمية القدرات التنافسية لطاوع التجارة أو في إطار قطاع منظم للتجارة الإلكترونية كما أن معظم تلك الصفقات تعد من خلال مواقع إلكترونية تقع خارج نطاق الاقتصاديات العربية والبست من خلال مواقع تجارية إلكترونية عربية ويتم دفع ثمن هذه الصفقات عن طريق بنوك أجنبية خاصة لتجارة الإلكترونية بين الشركات، حيث إنشأت أحد الترسالت إلى أن المواقع الأجنبية تحتل المرتبة الأولى في المعاملات التجارية الإلكترونية العربية، حيث بلغ نصيب المواقع الأجنبية حوالي ٨٢% من إجمالي المشتريات العربية عبر الإنترنت مقابل ١٨% لتوقع المحلي. ويمكن تأكيد ضعف التجارة الإلكترونية في العالم العربي بصحة عملة ومصر بصفة خاصة بالنظر إلى جدول رقم (٨) التالي:

ويوضح من جدول رقم (٧) التالي أن نسبة مستخدمي الإنترنت من إجمالي السكان عام ٢٠٠٠ حوالي ٣٧,٢% إجمالي السكان بينما تنصير الولايات المتحدة هذه النسبة حيث تبلغ حوالي ٦٠% من إجمالي السكان ثم السويد ٦٣%، إنجلترا حوالي ٥٥,٣%، سويسرا ٤٦,٨%، النرويج ٥٤,٤%، أيسلندا ٦٠,٨%، ألمانيا ٣٤,٥% فنلندا ٥٤%، إسبانيا ٥٢,٤%.

### ثانيا: تطور حجم التجارة الإلكترونية في الوطن العربي بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة:-

يصعب تحديد حجم التجارة الإلكترونية في الوطن العربي، حيث لا توجد تقديرات محددة بشأن نصيب الاقتصادات العربية من التجارة الإلكترونية العالمية، حيث تأتي تلك التقديرات إما في إطار التقديرات الخاصة بنصيب الدول القارية من تلك التجارة، أو في إطار التقديرات الخاصة بمنطقة الشرق الأوسط وتفسير ذلك بالطبع هو التواضع الشديد لحجم مساهمة الاقتصادات العربية في التجارة الإلكترونية العالمية ولأن تلك المساهمة كانت لا تتعدى صفر تقريبا في فترات معينة. وقد بلغ حجم التجارة الإلكترونية في منطقة الشرق الأوسط في عام ١٩٩٩ وفق تقديرات شركة إنتر حوالي ١٠٠ مليون دولار تزيد إلى حوالي مليار دولار لعام ٢٠٠١ على أن



جدول رقم (٧)

مؤشرات استخدام الإنترنت و الاتصالات في الدول المتقدمة

| الدولة          | عدد مستخدمى الانترنت |        | مستخدمى الانترنت % من اجمالي السكان | عدد مواقع الاستقبال على الانترنت لكل ١٠٠٠ نسمة |       | عدد خطوط الهاتف الرئيسية لكل ١٠٠٠ نسمة | المشتركون في خدمة الهاتف |      | عدد أجهزة الحاسبات الشخصية لكل ١٠٠٠ نسمة |
|-----------------|----------------------|--------|-------------------------------------|--|-------|--|--------------------------|------|--|
|                 | ١٩٩٨                 | ٢٠٠٠   |                                     | ١٩٩٥   | ٢٠٠٠  |  | ١٩٩٩                     | ١٩٩٨ |  |
| أستراليا        | ١٦٦,١٤               | -      | ٦٠                                  | ٢١,١   | ١٧٩,١ | ٥٥٥                                    | ٦٨٢                      | ٢٥٦  | ١٩٩٨                                     |
| كندا            | ١٤,٤٤٠               | -      | ٤٥,٧                                | ١٧,٥   | ١٠٨   | ٦٥٥                                    | ٦١٢                      | ٢١٧  | ٢١٧                                      |
| فرنسا           | ١٠,١                 | -      | ٥٢,٤٩                               | ١٧,٢   | ١٢٥,٩ | ٥٢٠                                    | ٢٢٧                      | ٢٢٧  | ٢٢٧                                      |
| ألمانيا         | ٤٧,١                 | -      | ٣٩,٢                                | ٢٠,٣   | ٤٩    | ٤٤١                                    | ٢٤٩                      | ٢٤٩  | ٢٤٩                                      |
| نيوزيلندا       | ١,٨                  | -      | ٤٦,١                                | ١٥,١   | ١٤٧,٧ | ٤٤٠                                    | ٢٢٠                      | ٢٢٠  | ٢٢٠                                      |
| النمسا          | ٣                    | ٥,٥    | ٣٩,٩                                | ٧,١  | ٨٤,٢  | ٤١٨                                    | ٢١٩                      | ٢١٩  | ٢١٩                                      |
| بلجيكا          | ٢,٧                  | ٥,٥٨   | ٢٦,٣٦                               | ٢,٥  | ٥٨,٩  | ٥٠٢                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| الدنمارك        | ٢,٩٢                 | ١٦     | ٥٤,٧٤                               | ١١,٤   | ١١٤,٢ | ٥١٧                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| فنلندا          | ١,٧٩                 | ٣,٢٧   | ٤٤                                  | ٤٤,٢   | ٢٠٠,٢ | ٥٢٤                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| فرنسا           | ١١,٧                 | ٦,٥    | ١٩,٧                                | ٢,١  | ٢٦,٤  | ٤٤١                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| ألمانيا         | ٢٨,٦٤                | ٦,١    | ٢٤,٥                                | ٦,٢  | ٤١,٢  | ٤٤١                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| إيطاليا         | ١,٢٣                 | ١      | ١٢,٤                                | ٠,٨  | ٦٦,٤  | ٢٨٩                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| اليونان         | ٠,١١١                | ٠,١١١  | ١٢,٤                                | ٠,٨  | ٦٦,٤  | ٢٨٩                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| إسبانيا         | ٠,١٢١٦               | ٠,١٢١٦ | ٤٥                                  | ٣١,٣   | ٢٣٢,٤ | ٢٨٩                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| أيرلندا         | ٠,١٤٥                | ١,٢٥   | ٤٠,٢                                | ٤,٢  | ٤٨,٦  | ٢٨٩                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| أيرلندا         | ١,٢٨                 | ١٩,٢٥  | ٢,٢                                 | ١,٢  | ٢٠,٤  | ٢٨٩                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| هولندا          | ١,٢٩                 | ٨,٧    | ٨,٣                                 | ١٢,٢   | ١٦٦   | ٢٠٢                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| النرويج         | ١,٤                  | ٢,٤٥   | ٣٢,٥                                | ٢,٠١   | ١٩٢,٦ | ٢٠٢                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| أيرلندا         | ٠,١٨٨                | ٢      | ١٩,٩                                | ١,٢  | ١٧,٧  | ٢١٢                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| أستراليا        | ٦,٥٥                 | ٧,٤    | ٤,٧                                 | ١,٨  | ٢١    | ٢١٦                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| السويد          | ٥,٦٤                 | ٢,٦    | ٢٧                                  | ١٨,٦   | ١٢٥,٨ | ٢١٤                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| سويسرا          | ٠,٨٧                 | ٣,٤    | ٤٠,٨                                | ١٢,٩   | ٨٢,٧  | ٢١٤                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |
| السلطنة المتحدة | ٧,٢                  | ٣٣     | ١٢,٨                                | ٨,٤  | ٥٧,٤  | ٤٤١                                    | ٢١٤                      | ٢١٤  | ٢١٤                                      |

Human Development Report 2001, 60 - 63



جداول رقم (٨)  
مؤشرات استخدام الإنترنت والاتصالات في الدول العربية

| الدولة    | عدد مستخدمي الإنترنت * | مستخدمي الإنترنت % من إجمالي السكان | عدد مواقع الاستقبال على الإنترنت لكل ١٠٠٠٠ نسمة | عدد خطوط الهاتفون الرئيسية لكل ١٠٠٠٠ نسمة |      | المشركون في خدمة الهاتف المحمول لكل ١٠٠٠ نسمة |           | عدد أجهزة الحاسبات الشخصية لكل ١٠٠٠ نسمة |
|-----------|------------------------|-------------------------------------|---|---|------|---|-----------|--|
|           |                        |                                     |   | ١٩٩٥                                      | ١٩٩٠ | ١٩٩٩  | ١٩٩٨-١٩٩٦ |  |
| مصر       | ٢٠٠٠                   | ٢٠٠٠                                | ١٩٩٥  | ٠,١                                       | ٣٠   | ٧٠  | ١         | ٩  |
| البحرين   | ٤٥٠٠٠٠                 | ٠,٦٦                                | (٠)   | ٠,١                                       | ١٩٢  | ٢٤٩   | ١٤٣       | ١٠٥                                      |
| الكويت    | ٤٠٠٠٠                  | ٦,٣١                                | ٠,٢   | ٣,٦                                       | ٢٤٧  | ٢٤٠   | ١٣٨       | ٩٣                                       |
| الأمارات  | ١٥٠٠٠٠                 | ٧,٦                                 | ٠,٧   | ٤,٤                                       | ٢٠٩  | ٤٠٧   | ٢١٠       | ١٩٦                                      |
| قطر       | ٧٣٥٠٠٠                 | ٣١,٠٢                               | ٠,٢   | ٠,٠                                       | ١٩٠  | ٢٦٣   | ١١٤       | ١٢١                                      |
| لبنان     | ٤٥٠٠٠                  | ٦,٢٢                                | صفر   | ٠,٠                                       | ٤٨   | ٠٠٠   | ٣         | ٠٠٠                                      |
| لبنان     | ٧٥٠٠                   | ٠,١٥                                | صفر   | (٠)                                       | ١١٨  | ١٥٧   | ١٥٧       | ٣٩                                       |
| السعودية  | ١٠٠٠٠٠                 | ٨,٣٨                                | ٠,١   | ٢,٣                                       | ٧٧   | ١٢٩   | ٣١        | ٥٠                                       |
| صان       | ٢٠٠٠٠٠                 | ١,٤                                 | ٠,١   | ٠,٣                                       | ٦٠   | ٩٠  | ٤٣        | ٢١                                       |
| الأردن    | ٩٠٠٠٠                  | ٣,٥٥                                | (٠)   | ١,٤                                       | ٥٨   | ٨٧  | ١٢        | ٩  |
| نورس      | ١٢٧٣٠٠                 | ٢,٥٥                                | ٠,١   | ٠,٣                                       | ٣٨   | ٩٠  | ٤         | ١٥                                       |
| سوريا     | ١١٠٠٠٠                 | ١,١٦                                | (٠)   | (٠)                                       | ٣٨   | ٩٠  | ١٢        | ٢  |
| الجزائر   | ٢٠٠٠٠                  | ٠,١٨                                | (٠)   | (٠)                                       | ٤٠   | ١٠٢   | صفر       | ٢  |
| موريتانيا | ٥٠٠٠٠                  | ٠,١٦                                | (٠)   | (٠)                                       | ٣٢   | ٥٢  | ١         | ٤  |
| البحرين   | ٣٢٥٠٠                  | ٠,١١                                | (٠)   | ٠,١                                       | ١٦   | ٥٢  | ٤         | ٣  |
| البحرين   | ١٢٠٠٠                  | ٠,١١                                | صفر   | (٠)                                       | ١٦   | ١٧  | ١         | ١  |
| جيبوتي    | ١٠٠٠٠                  | ٠,١٧                                | صفر   | ٠,١                                       | ١١   | ١٤  | (٠)       | ٠٠٠                                      |
| السودان   | ٩٠٠                    | -                                   | صفر   | (٠)                                       | ٣    | ٩   | (٠)       | ٢  |
| موريتانيا | ٢٠٠٠                   | ٠,٧                                 | صفر   | (٠)                                       | ٣    | ٦   | صفر       | ٦  |
| البحرين   | ٢٠٠٠                   | ٠,٧                                 | (٠)   | (٠)                                       | ٣٤   | ٦٩  | ١٠        | ١٢                                       |

المصدر: Human Development Report 2001, 60 - 63

ويتضح من الجدول رقم (٨) السابق ما يلي:

— عدد مستخدمي الإنترنت عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ في مصر حوالي ٤٥٠٠٠٠ مستخدم من ٧٠ مليون نسمة وهو رقم ضعيف جدا .

— عدد مستخدمي الإنترنت في باقي الدول العربية كان على التوالي ٤٠٠٠٠ مستخدم في البحرين، ١٥٠٠٠٠ في الكويت، ٧٣٥٠٠٠ في الإمارات وفي قطر ٤٥٠٠٠ و ٧٥٠٠٠ وفي ليبيا، ٢٠٠٠٠٠ في لبنان، ٢٠٠٠٠٠ في السعودية، ١٢٧٣٠٠ مستخدم في الأردن، ١١٠٠٠ في تونس، ٣٠٠٠ في سوريا ٥٠٠٠٠ في الجزائر ٣٢٥٠٠ في المغرب وباقي الدول العربية ما بين ٩٠٠ إلى ١٢٠٠٠ مستخدم وذلك عام ٢٠٠٠/٢٠٠١.

وهذه الأرقام تؤكد على ضعف حجم التجارة الالكترونية في الوطن العربي بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة.

— تصدر دولة الإمارات العربية نسبة مستخدمي الإنترنت إلى إجمالي السكان حيث تبلغ حوالي ٣١% من إجمالي السكان يليها لبنان ٨,٣٨% ثم الكويت ٧,٦% ثم قطر والبحرين كلاهما ٦% ثم عمان ٣,٥% وتأتي مصر بنسبة ٠,٦٦% في مرتبة متأخرة جدا، ولكن يلاحظ أنه في الفترة من ٢٠٠١ حتى الآن زاد عدد مستخدمي الإنترنت في مصر زيادة كبيرة نتيجة توسع الدولة في بيع أجهزة الحاسب لأفراد المجتمع. ويتضح مما سبق توضح حجم التجارة الالكترونية في الوطن العربي بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة ويمكن إرجاع أسباب ذلك إلى ما يلي (١٧) :

#### ١- تخلف البنية الأساسية في مجال الاتصالات:

بنية وخدمات الاتصالات في الدول العربية تحسنا نسبيا خلال السنوات القليلة الماضية بالمقارنة ببداية منتصف التسعينيات، خاصة قيام العديد من الدول العربية باستكمال تحويل شبكتها إلى النظم الرقمية واتخاذ الحديد منها لإجراءات خصخصة قطاع الاتصالات، بالإضافة إلى إدخال خدمات التليفون المحمول والتوسع في تلك الخدمة في الكثير من الدول العربية الأمر الذي انعكس في ارتفاع قيمة

الاستثمار السنوي للدول العربية في قطاع الاتصالات من حوالي ١,٥ مليار دولار في عام ١٩٩٠ إلى حوالي ٢,٥ مليار دولار في عام ١٩٩٨، إلا أنها لازالت تطورات غير كافية للدخول في مجال التجارة الإلكترونية بشكل يسمح بتطوير قطاع منظم لتلك التجارة أو الاستفادة من إمكانياتها فعلى الرغم من ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة إلى قطاع الاتصالات، إلا أن متوسط نصيب الفرد من تلك الاستثمارات ظل محدودا إذ لم يتجاوز هذا المتوسط في عام ١٩٩٨ حوالي ١٠,٧٠ دولار بالمقارنة بمتوسط حوالي ٩٠ دولار في الدول الصناعية، الأمر الذي حافظ على استمرار المستويات المتواضعة لكافة مؤشرات الاتصالات في الدول العربية، الأمر الذي حافظ على استمرار المستويات المتواضعة لكافة مؤشرات الاتصالات في الدول العربية.

ويأتي على رأس تلك المؤشرات ضعف مؤشرات استخدام الإنترنت في الدول العربية بالمقارنة بالمستويات العالمية سواء من حيث عدد مستخدمي الإنترنت أو نسبتهم إلى السكان. وعلى الرغم من أن دول الخليج العربي قد استطاعت تحقيق تقدم ملحوظ فيما يتعلق بعدد مستخدمي الإنترنت بالمقارنة وباقي الدول العربية إلا أنها تظل هي الأخرى مستويات متواضعة بالمقارنة بالمستويات العالمية، ويتركز عدد مستخدمي الإنترنت في الدول العربية في كل من الإمارات العربية المتحدة، مصر، لبنان، المملكة العربية السعودية، الكويت، الأردن، تونس حيث بلغ عدد مستخدمي الإنترنت في هذه الدول على الترتيب خلال عام ٢٠٠٠ حوالي ٧٣٥٠، ٤٥٠، ٣٠٠، ٣٠٠، ١٥٠، ١٢٧، ١١٠ ألف مستخدم على الترتيب بينما بلغ عدد مستخدمي الإنترنت في كل من البحرين، قطر، ليبيا، عمان، سوريا، الجزائر، المغرب حوالي ٤٠، ٤٥، ٧,٥، ٩٠، ٣٠، ٥٠، ٣٢,٥ ألف على الترتيب.

وعلى الرغم من هذا التفاوت بين الدول العربية إلا أنها لازالت جميعها أقل من المستويات العالمية السائدة، كما يوضح جدول رقم (٨) السابق .

ولا يقتصر ضعف استخدام الإنترنت على محدودية عدد مستخدمي الإنترنت فقط ولكنها تطوي أيضا على ضعف



العربية المتحدة والكويت والبحرين من ٠,٢، ٠,٧، ٠,٠٧، ٠,٢ موقعا لكل ألف نسمة في عام ١٩٩٥ إلى ٤,٤، ٣,٦ في عام ٢٠٠٠ العربية. ثيب بينما ظل هذا المعدل متواضعا في باقي الدول العربية لبنان، عمان، المملكة العربية السعودية، الأردن، جيبوتي، مصر ٢,٣، ١,٤، ٠,٢، ٠,٠٢، ٠,١ لكل ألف نسمة على الترتيب في عام ٢٠٠٠ بينما ظل صفرا في باقي الدول العربية.

ويصدق نفس الوضع على باقي المؤشرات الأخرى مثل عدد أجهزة الحاسبات الشخصية لكل ألف نسمة أو عدد خطوط التليفون الرئيسية أو عدد المشتركين في خدمة التليفون المحمول... الخ.

وعلى الرغم من التحسن النسبي الذي تحقق فيما يتعلق بانتشار الحاسبات الآلية في العالم العربي والذي وصل في عام ٢٠٠٠ إلى حوالي ١٢ حاسبا شخصيا لكل ١٠٠٠ نسمة إلا أنه يظل معدلا متواضعا جدا بالمقارنة بالمعدلات العالمية ووصل معدل انتشار أجهزة الحاسبات الآلية أعلاه في كل من قطر، الإمارات، البحرين، الكويت، المملكة العربية السعودية، لبنان حيث وصل هذا المعدل خلال الفترة ١٩٩٨/١٩٩٦ إلى ١٢١، ١٠٦، ١٠٥، ٩٣، ٥٠، ٣٩ حاسبا لكل ١٠٠٠ نسمة بينما لم تراوح هذا المعدل في باقي الدول العربية بين ٢ في السودان و ٩ في مصر و ٢١ في عمان وعلى الرغم من التحسن النسبي الذي حققته معظم الدول العربية بالمقارنة بعام ١٩٩٠ إلا أنها تظل معدلات متواضعة جدا بالمعدل العالمي الذي وصل إلى حوالي ٤٥٩، ٤٢٢، ٤١٢، ٣٧٧ في كل من الولايات المتحدة، سويسرا، استراليا، الدنمارك على الترتيب (نظر بيانات الجنواين رقم ٥، ٨)، مع ملاحظة أن نسبة كبيرة من الحاسبات الشخصية تستخدم في البلاد العربية كمخزن للمعلومات أو كبديل للألات الكتابية، وليس كوسيلة للارتباط بشبكات المعلومات وقد بدأت العديد من الدول العربية في اتخاذ عدد من الخطوات نحو تنمية قطاع الاتصالات على نحو يخدم تنمية التجارة الإلكترونية، خاصة دول الخليج العربي ومصر والأردن ولبنان، ففي الأردن على سبيل المثال تم البدء في وضع خطة عمل لتطوير قطاع المعلومات مثلت التجارة الإلكترونية إحدى العناصر الرئيسية في تلك الخطة والعمل على تحسين خدمات الاتصالات من

كثافة استخدام الإنترنت أيضا أو ما يطلق عليه معدل تظلل أو اختراق الإنترنت وهو ما يعبر عنه بنسبة مستخدمي الإنترنت إلى إجمالي عدد السكان، وبشكل عام يقل هذا المعدل في معظم الدول العربية عن ١% (عام ٢٠٠٠) باستثناء دول الخليج العربي حيث وصلت تلك النسبة إلى ٣١%، ٨,٤%، ٧,٦%، ٦,٣% في كل من الإمارات، لبنان، الكويت، البحرين على الترتيب، بلغت ٢,٦%، ٢,٦% في كل من عمان، الأردن على الترتيب.

ويلاحظ في هذا السياق أنه على الرغم من أن بعض الدول العربية قد احتلت موقعا متقدما نسبيا فيما يتعلق بعدد مستخدمي الإنترنت إلا أن نسبة مستخدمي الإنترنت لازالت متواضعة جدا، ويصدق ذلك بشكل خاص على حالتي مصر والمملكة العربية السعودية فبينما بلغ عدد مستخدمي الإنترنت قيمتها ٣٠٠، ٤٥٠ ألف نسمة على الترتيب لم تتجاوز نسبة مستخدمي الإنترنت ٠,٧%، ١,٤% على الترتيب الأمر الذي يشير إلى حاجة تلك الدول إلى المزيد من التوسع في خدمات الإنترنت.

وتقل تلك النسبة كثيرا إذا ما أخذنا في الاعتبار نسبة المشتركين الفعليين في خدمة الإنترنت وعلى سبيل المثال بينما وصل عدد مستخدمي الإنترنت في مصر في عام ٢٠٠٠ حوالي ٤٥٠ ألف نسمة إلا أن التقديرات تشير إلى أن عدد المشتركين الفعليين في خدمة الإنترنت لا يتجاوز حوالي ١٠٠ ألف فقط أي بنسبة ٢٢% فقط من إجمالي عدد المستخدمين، وبمعدل حوالي ٠,١٥ لكل ١٠٠ نسمة بالمقارنة بحوالي ٤٣ لكل ١٠٠ نسمة في أيسلندا، ٤١ في كوريا، ٣٢ في النرويج والدنمارك، ٢٩ في السويد، ٢٥ في الولايات المتحدة الأمريكية، حوالي ١٦ في المتوسط في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

ومن ناحية أخرى تتمم معدلات انتشار مواقع الاستقبال على الإنترنت بالتواضع الشديد بالمقارنة بالمستويات العالمية فقد بلغ المتوسط العام لعدد تلك المواقع في الدول العربية حوالي صفر تقريبا خلال النصف الثاني من التسعينيات ويلاحظ أن الدول العربية لم تحقق تطور ملحوظا بالمقارنة بمنتصف التسعينيات، باستثناء عدد محدود من دول الخليج حيث ارتفع عدد مواقع الاستقبال في كل من الإمارات



السويد.

وقد أدى التوسع في تأسيس الشركات الخاصة بتقديم خدمات الإنترنت في بعض الدول العربية إلى ظهور عدد كبير من الشركات الصغيرة الحجم، مما جاء على حساب كفاءة تقديم الخدمة وقدرة تلك الشركات على تطوير شبكاتها وقدراتها على التأقلم مع التطورات المتسارعة في هذا المجال، خاصة مع انتقال الإنترنت من مجرد تدفق البيانات المكتوبة إلى تدفق الملفات والبيانات الصوتية المرئية. ويقدر عدد شركات خدمات الإنترنت في مصر، على سبيل المثال، بحوالي ٦٥ شركة تسيطر ٨ شركات منها فقط على حوالي ٦٠% من سوق الإنترنت بينما تسيطر العدد الباقي (٥٧ شركة) على النسبة الباقية ومن أهم المقترحات المقدمة لتحسين أداء تلك الشركات هو لاندماجها في عدد محدود يتمتع بالقدرة على التأقلم مع التطورات المتلاحقة في مجال الاتصالات والمعلومات وبحيث تستطيع تقديم خدمات الإنترنت بأسعار ومستويات فنية جيدة، وقد بدأت عمليات الاندماج بالفعل ألا ين عدد الشركات الصغيرة لازل كبيراً، وقد يكون من الأنسب وضع الضوابط التشريعية والقانونية التي تضمن توافر المعايير الاقتصادية اللازمة لضمان كفاءة وفعالية عمل تلك الشركات.

ومن المتوقع أن تزداد حدة المشكلات التي تواجه تلك الشركات مع الانتقال إلى مجانية خدمة الدخول على الإنترنت الأمر الذي يفرض العديد من التحديات الفنية والمالية والمحاسبية أمام تلك الشركات وضرورة تطويرها للقدرات الفنية لشبكاتها بحيث تكون قادرة على التعامل مع المعطيات الجديدة وهو ما قد لا يتوفر إلا لعدد محدود من تلك الشركات وبفرض ذلك من جديد أهمية إعادة هيكلة تلك الشركات وبفرض ذلك من جديد أهمية إعادة هيكلة تلك الشركات سواء من خلال إلحاقها بالشركات الكبرى الرئيسية، أو إجماعها في عدد محدود من الشركات أو تحويلها إلى شركات توزيع تابعة للشركات الكبرى تقوم بتوزيع الخدمة في المحافظات فضلاً عن أهمية الدور الذي يجب أن تضطلع به وزارة الاتصالات والمعلومات ومرفق تنظيم الاتصالات في تنظيم عمل تلك الشركات والتنسيق بينها وبين الشركة المصرية للاتصالات.

خلال الاتجاه إلى خصخصة مؤسسات الاتصالات الحكومية حيث تم تحويل مؤسسة الاتصالات الأردنية من مؤسسة حكومية إلى شركة قطاع مشترك تمتلك فيها الحكومة ٦٠% فقط مقابل ٤٠% للقطاع الخاص، إلا أنها لا زالت تحتكر البنية الأساسية لخدمات الإنترنت حيث تقوم بتأجير الوصلات لمقدمي خدمة الإنترنت وعلى الرغم من تخفيض أسعار الاتصالات إلا أنها لازالت مرتفعة جداً بالمقاييس إلى الأسعار الدولية ومستوى الدخل المحلي، كما أعلنت بعض البنوك الأردنية (البنك العربي والبنك العقاري) عن استعدادهما للتصاميم المصرفية الإلكترونية في وقت قريب، وأعلن البنك المركزي الأردني عن البدء في القيام ببعض العمليات المصرفية الإلكترونية مثل تصفية الشيكات وفواتير التليفون إلكترونيا والبدء في مشروع الدفع الإلكتروني فضلاً عن اضطلاع العديد من مؤسسات التجارة الأردنية بنشر الوعي بأهمية التجارة الإلكترونية.

#### ٢- ضعف شركات تقديم خدمات الإنترنت:

تعاين شركات تقديم خدمة الإنترنت ISPS من مشاكل عديدة يأتي في مقدمة تلك المشكلات عدم ترابطها ببعضها البعض في العديد من النواحي العربية وعلى سبيل المثال يتطلب الدخول على موقع إلكتروني مستضاف من قبل شبكة شركة ما عبر إحدى الشبكات الأخرى في لبنان المرور عبر الولايات المتحدة أو أوروبا ثم الرجوع إلى تلك الشبكة كما تنقسم الممرات التي توفرها شبكات الاتصالات للخدمة بالدخول على الإنترنت بالبطء الشديد فعلى سبيل المثال لا تتجاوز سرعة الدخول على الإنترنت في ظل الشبكة العامة للاتصالات الهاتفية اللبنانية ٥٦ كيلو بايت / ثانية، وهي سرعات غير كافية لممارسة التجارة الإلكترونية، ويؤدي هذا للضعف إلى كثرة حدوث الاختناقات، مما يصعب معه الاعتماد على تلك الشبكات في إجراء التطبيقات الحرجة للتجارة الإلكترونية خاصة العمليات المصرفية والسمرية أو تبادل البيانات والملفات المصورة فقد بلغ عدد الأعطال السنوية في الأردن على سبيل المثال حوالي ٥٨ عطلاً لكل ١٠٠ خط تليفوني وحوالي ٦٠ في تونس، و٥٠ في الجزائر و٩٨ في جيبوتي ١٣٨ في موريتانيا، بالمقارنة بحوالي ١٣ عطلاً فقط في الولايات المتحدة الأمريكية وحوالي ٨ فقط في



الإلكترونية والخدمات المرتبطة بها في الأردن، على سبيل المثال حوالي ٥٠ شركة تقسم بصغر حجمها، حيث لا يتعدى إجمالي العاملين بها حوالي ١٢٥٠ فردا بمعدل ٢٥ فرد لكل منها، كما تتم الأجور في هذا القطاع بالضعف النسبي بالمقارنة بالمستويات العالمية الأمر الذي يجعل الهجرة إلى الخارج أحد الأهداف الرئيسية للصالة في هذا القطاع، إذ يعادل اجر مبرمج مبتدئ في الأردن حوالي ٣٦٠ دولار شهريا مقارنة بحوالي ٣٣٩٠ - ٥٤٠٠ دولار في أيرلندا على سبيل المثال، وعلى الرغم من أن هذا الانخفاض قد يشكل أحد عناصر تنافسية صناعة المعلومات في البلدان العربية إلا أنه يدفع في الوقت نفسه بالعمالة في هذا القطاع إلى الهجرة للخارج سعيا وراء مصادر دخل أعلى خاصة في ظل ضعف تلك الصناعة .

#### ٥- التوليد المحدود على شبكة الإنترنت وغياب الأطر التشريعية والقانونية:

على الرغم من أن العديد من شركات التجارة العربية قد اتجهت خلال العامين الأخيرين إلى تصميم مواقع إلكترونية خاصة بها على شبكة المعلومات الدولية، إلا أن أغلب المواقع الإلكترونية لازالت لا تركز على البيع أو الممارسة المنظمة للتجارة الإلكترونية بقدر ما تركز على أنشطة الدعاية والإعلان عن منتجاتها فضلا عن تركيزها على السوق المحلية التي تعد سوقا محدودة سواء بالقياس إلى عدد مستخدمي الإنترنت في العالم العربي أو لمتعاملين بالتجارة الإلكترونية، ويرجع ذلك في حقيقة الأمر إلى عدم توفر الأطر التشريعية والقانونية الخاصة بتنظيم التجارة الإلكترونية والتي تعد شرطا ضروريا لنمو تلك التجارة على نحو يسمح بممارسة التجارة الإلكترونية بشكل منظم.

#### ٦- عدم توفر الحافز لدى الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم لممارسة التجارة الإلكترونية:

ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة من بينها عدم توفر التمويل اللازم لتبنيها استراتيجية التجارة الإلكترونية والخدمات المرتبطة بها (الدفع الإلكتروني، والشحن والنقل والتسليم ... الخ) أو بسبب اقتناعها / إدراكها بعدم جدوى التجارة الإلكترونية في المرحلة الراهنة في ضوء انخفاض

#### ٣- ارتفاع أسعار خدمة الدخول على الإنترنت بالمقارنة بالمستويات العالمية:

ويرجع ارتفاع تلك الأسعار في الدول العربية إلى التمييز بين تكلفة الخدمة التليفونية التي تعد مرتفعة أصلا بالقياس بالمستويات العالمية وتكلفة تقديم خدمة الإنترنت ذاتها والتي يتم توفيرها مجانا في الدول المتقدمة، وفي مصر على سبيل المثال تصل التكلفة الإجمالية للدخول على الإنترنت (عن طريق الشركة المصرية للاتصالات والتي تقوم بتحميل التكلفة الإجمالية على فكتورة التليفون) حوالي ٩٠٠ جنية شهريا (٢١٧ دولار شهريا، ٢٦٠٤ دولار سنويا) بمعدل خمس ساعات يوميا وهو معدل يعد مرتفعا جدا بالقياس بمستوى الدخل في مصر حيث تشكل إجمالي التكلفة السنوية للدخول على الإنترنت بالمعدلات السابقة حوالي ٧٦% من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي مقوما بالقدرة الشرائية للدولار والذي يبلغ حوالي ٣٤٢٠ دولار، كما أن تركز شركات تقديم خدمة الإنترنت في العاصمة والمدن الرئيسية يؤدي إلى مضاعفة تكلفة الدخول على الإنترنت خارج تلك المناطق عبر الشبكات الخاصة لتلك الشركات بسبب اعتمادها على الخطوط البعيدة وعلى الرغم من الإعلان عن تقديم خدمة الدخول على الإنترنت مجانا ابتداء من يناير ٢٠٠٢ واقتصار تكلفة الحصول على تلك الخدمة على تكلفة المكالمات التليفونية دون تحصيل رسوم إضافية إلا أن تعظيم التأثيرات الإيجابية لهذا التطور الهام يتطلب تخفيض تعريف المكالمات المحلية لتصل إلى المستويات العالمية السائدة أو تخفيض تعريف المكالمات الخاصة بالدخول على الإنترنت فضلا عن ضرورة تعميم تلك المزايا لتصل إلى كافة المدن والمحافظات دون اقتصرها على العاصمة فقط .

#### ٤- تواضع حجم صناعة تكنولوجيا المعلومات التي لازالت في مراحلها الأولى:

تعاين تلك الصناعات في الاقتصادات العربية من عدد من المشكلات يأتي في مقدمتها ضعف القاعدة البشرية التي تستند إليها صناعة المعلومات في البلدان العربية ومحدودية حجمها، إذ لا يتعدى عدد شركات البرمجة وتطوير المواقع



## المبحث الثالث

## تجربة الولايات المتحدة الأمريكية كنموذج يسترشد به

## في تنمية التجارة الإلكترونية في الاقتصاد المصري

## مقدمة:

تطور اقتصاد الولايات المتحدة مع نمو الإنترنت، وهذا ما يتطلبه (١٨) لنمو أيضا في مجال التجارة الإلكترونية فأعداد هائلة من الأفراد يستخدمون الإنترنت في التسوق، البحث عن لوظائف، عمل الاستشارات الطبية، إدارة الأعمال كاملة من خلال شبكات الإصا، المشاركة في تطوير سوق العمل من خلال الإنترنت، الحصول على منتجات وخدمات جديدة تم تخليقها ونمذجها في عالم الشبكات.

ومن الواضح أن الشبكة وصلت على استتباط أشكال جديدة من الخدمات التقليدية التي لا غنى عنها كالتعليم والخدمات الصحية.... الخ، وصلت على إعادة هيكلة طرق توفير تلك الخدمات، مما كل له أثر إيجابي مرتفع بالنسبة للنحل القومي ومن ثم المساهمة في تطوير الأداء الاقتصادي.

## أولا: مكونات الاقتصاد الرقمي بالولايات المتحدة الأمريكية:

الواقع أن الاقتصاد الرقمي يتكون من عدة شرائح كما يظهر من الشكل رقم (٥) التالي (١٩):



المصدر : تم تصميمها بمعرفة الباحث.

عدد مستخدمي الإنترنت وارتفاع نسبة المخاطر وعدم توفر البنية الأساسية الجيدة الأمر الذي يمكن على ارتفاع تكلفة تطبيق استراتيجيات التجارة الإلكترونية.

## ٧- ضعف القطاع الخاص في مجال التجارة الإلكترونية:

ويمثل أهمها في ضعف للقطاع الخاص ذاته في معظم الدول العربية وهو القطاع المنوط به القيام بالدور القائد في تنمية ونمو التجارة الإلكترونية كما تنور في هذا الإطار أيضا علاقة الشك المتبادلة بين الحكومة والقطاع الخاص بشكل مستمر والتي تنعكس بشكل خاصا في إجماع الأخير عن تقديم البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بحجم الإنتاج والعمالة والطاقة الإنتاجية والمواسفات الفنية للملح والمنتجات التي يقوم بإنتاجها... الخ سواء من خلال تحميل تلك البيانات مباشرة على المواقع الإلكترونية الخاصة به على الإنترنت أو تقديمها إلى الحكومة في إطار المشروعات الخاصة ببناء قواعد بيانات تفصيلية عن الاقتصاد الوطني وهيكل الإنتاج . ويمثل توافر تلك البيانات شرطا ضروريا في الكثير من الحالات لعقد الصفقات الإلكترونية، إذ تشترط الكثير من الشركات الأجنبية توافر تلك البيانات قبل عقد الصفقات التجارية الإلكترونية أو الدخول في المعاملات التجارية الإلكترونية وتمثل تلك المشكلة إحدى المعوقات التي لازالت تواجه عمل نقطة التجارة الدولية في مصر. ويرجع أحجام القطاع الخاص عن توفير تلك للبيانات إلى عوامل عديدة يأتي في مقدمتها الخوف من استخدامها ضده نظرا لارتباطها بأنشطة الضرائب والتأمينات وغيرها ويتطلب تنمية التجارة الإلكترونية ضرورة تنمية الوعي لدى القطاع الخاص بأهمية توفير تلك البيانات وما يمكن أن يؤدي توفرها على شبكات المعلومات من تنمية فرص التصدير فضلا عن خلق المناخ التشريعي اللازم لخلق الثقة لدى القطاع الخاص بأهمية تداول وتوافر المعلومات بخصوص نشاطه الإنتاجي.



الاتصالات والثلاثة شركات عبر الإنترنت On Line Sellers والرابية شركات الوساطة الإلكترونية عبر الإنترنت، وفيما يلي تحليل لمكونات الاقتصاد الرقمي بالولايات المتحدة الأمريكية (٣٠):

- الانخفاض الكبير في أسعار أجهزة الكمبيوتر ومكوناته والتي انخفضت بمقدار ١٢ % تقريبا سنويا خلال الفترة من ١٩٨٧ - ١٩٩٤، ونحو ٢٦ % سنويا خلال الفترة من عام ١٩٩٥ - ١٩٩٩.

- الانخفاض الكبير في أسعار معدات الاتصالات حيث انخفضت بنسبة ٢ % سنويا في الفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٨.

- تضاعف حجم الاستثمار الحقيقي في تكنولوجيا المعلومات والربح (١) من ٢٤٣ بليون دولار أمريكي إلى ٥١٠ بليون دولار أمريكي خلال الفترة ١٩٩٥ إلى عام ١٩٩٩.

- زاد الاستثمار في مكونات البرامج Software Component من ٨٢ بليون دولار إلى ١٤٩ بليون دولار خلال نفس الفترة ١٩٩٥ - ١٩٩٩.

- توسعت الشركات الأمريكية في عمل قنوات للبيع والتسويق تتم من خلال الإنترنت والعمل على تبادل للمعلومات من خلالها Supply Network، والتوسع في استخدام نظم الشبكات الإدارة عمليات التجارة وتبادل للمعلومات.

- ظهرت أهمية القيام بتجارة التجزئة إلكترونيا E-retail من خلال التجارة الإلكترونية حيث حققت مؤسسات تجارة التجزئة مبيعات من خلال البيع على الإنترنت عام ١٩٩٩ / ٢٠٠٠ حوالي ٥,٣ بليون دولار أي ما يعادل ٠,٦٤ % من إجمالي تجارة التجزئة.

- حققت شركات IT بمختلف مجالاتها ما يقرب من ثلث النمو الاقتصادي الأمريكي في الفترة ١٩٩٥ - ١٩٩٩، كما ساعد انخفاض أسعار خدمات ومنتجات تكنولوجيا المعلومات على انخفاض التضخم في الاقتصاد الأمريكي خلال نفس الفترة حيث أنخفض معدل التضخم من ٢,٣٥ إلى ١,٨ %.

- بلغت نسبة العاملين في منشآت إنتاج تكنولوجيا المعلومات ٦,١ % من العمالة الأمريكية، وكانت الوظائف المعروضة في الفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٨ حوالي ٨٠ % منها لصالح قطاع تكنولوجيا المعلومات. ويتضح من الشكل رقم (٦) التالي تزايد فرص العمل في قطاع

حيث تدخل التجارة الإلكترونية ضمن هذه الشرائح، بحيث تستطيع الشركات التي تكون كل شريحة إن تملس التجارة الإلكترونية في مزاوله أنشطتها المختلفة، وهذه الشرائح هي:

#### (أ) الشريحة الأولى: شركات بنية الإنترنت:

هي الشركات التي تولد عوائدها كاملة أو جزء من عوائدها عن طريق تقديم المنتجات التي تتشكل منها بنية الإنترنت، وقد تكون هذه المنتجات أجهزة أو برمجيات أو خدمات أو معلومات ومعارف، وواقع الحال أن هذه الشركات هي التي تلعب الأدوار الرئيسية في عالم الإنترنت وهي من الشركات العالمية الرائدة، ونذكر منها مثلا: أي بي أم، وكومبيك، وسيسكو، ومايكروسوفت، وصن مايكروسيستمز، وشركة دل، وأوراكل .

#### (ب) الشريحة الثانية: شركات الاتصالات :

يحبس جزء من عوائد شركات الاتصالات في تقدير حجم اقتصاد الإنترنت، لأن تدفق بيانات الإنترنت يتم عبر خطوط الاتصالات التابعة لهذه الشركات . كما أن هذه الشركات قد تكون هي التي توفر خدمة الإنترنت للمستخدمين.

#### (ج) الشريحة الثالثة: شركات البيع عبر الإنترنت:

##### (Online Sellers):

هناك عدد هائل من الشركات التي تباع المنتجات عبر الإنترنت وتقسم هذه الشركات إلى نوعين :

١- شركات تعتمد على الإنترنت اعتمادا كاملا في تسير أعمالها (أي ليس لها على أرض الواقع مخازن أو متاجر) ومنها Amazon.COM عندما بدأت في مزاوله نشاطها قبل التوسع .

٢- شركات تعتمد على الإنترنت اعتمادا جزئيا في تسير أعمالها (أي لها على أرض الواقع منشآت كالمخازن والمتاجر ومنها شركة LLBeans.

#### (د) شريحة الرابعة: شركات الوسطة الإلكترونية عبر الإنترنت:

وظيفتها الرئيسية هي تسهيل وتحفيز الاتصال والتواصل بين البائعين والمشتريين ومنها شركة Ebay وشركة Etrade.

#### ثانيا: تحليل لمكونات الاقتصاد الرقمي بالولايات المتحدة الأمريكية:

يتكون الاقتصاد الرقمي من عدة شرائح كما وضعنا فيما سبق الشريحة الأولى شركات بنية الإنترنت والثانية شركات

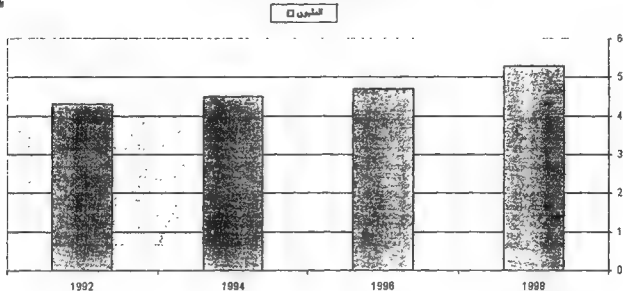


زاد من ٤١٣٠٠ \$ عام ١٩٩٢ إلى ٥٨٠٠٠ \$ عام ١٩٩٨  
في قطاع تكنولوجيا المعلومات بينما بلغ ٢٥٤٠٠ \$، ٣١٣٠٠ \$  
عامي ١٩٩٢، ١٩٩٨ على التوالي للعمل في القطاعات  
الأخرى للاقتصاد الأمريكي.

تكنولوجيا المعلومات IT، حيث زد من ٤,٣ مليون فرصة عمل  
عام ١٩٩٢، إلى ٥,٣ مليون فرصة عمل عام ١٩٩٨م.  
ويتضح من الشكل رقم (٧) التالي ارتفاع الدخل السنوي  
للعامل الواحد في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالمقارنة بدخل  
نفس العامل في القطاعات الأخرى للاقتصاد الأمريكي حيث

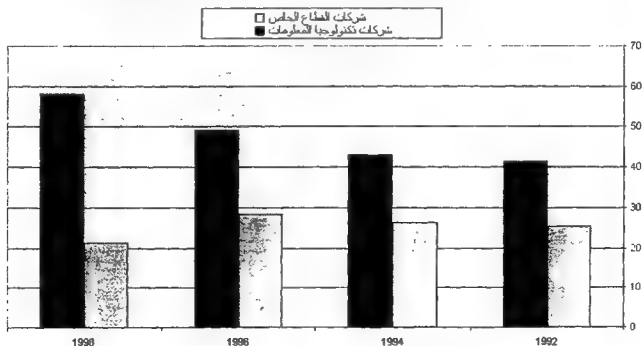
شكل رقم (٦): فرص العمل في قطاع تكنولوجيا المعلومات IT

شخص



المصدر : U.S. Department of Commerce , 2001

شكل رقم (٧): متوسط الدخل السنوي للعامل الواحد في قطاع إنتاج تكنولوجيا المعلومات



المصدر : U.S. Department of Commerce , 2001

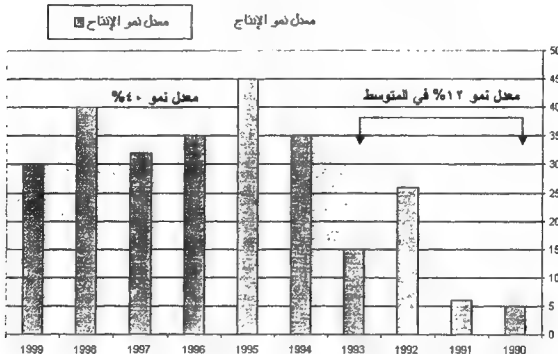


المتوسط خلال الفترة ١٩٩٤ - ١٩٩٩.

ويتضح أيضا من الشكل رقم (٩) التالي زيادة قيمة الاستثمارات في البرمج وصناعة البرمجيات من ٢٨ بليون دولار عام ١٩٨٧ إلى ١٤٩ بليون دولار عام ١٩٩٩.

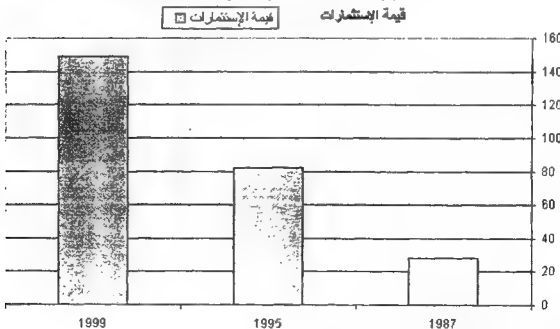
ارتفاع معدل نمو الاستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات (صناعة أجهزة الكمبيوتر، معدات الاتصال الصناعات المتعلقة بصناعة الإلكترونيات)، حيث يتضح من شكل رقم (٨) التالي زيادة معدل نمو الاستثمارات من ١٢% في المتوسط خلال الفترة ١٩٩٠ - ١٩٩٣ إلى ٤٠% في

شكل رقم (٨): معدل نمو الاستثمار في قطاع تكنولوجيا المعلومات



المصدر : U.S. Department of Commerce , 2001

شكل رقم (٩): قيمة الاستثمارات في البرمج وصناعة البرمجيات



المصدر : U.S. Department of Commerce , 2001



موسيقى، خطابات، قصص صوتية) أو أفلام (فيديو، ألعاب، تسمية) أما الوسيلة الثانية فتتمثل في السلع والخدمات المادية التي لا يمكن ترميزها رقمياً DIGITAL، فترسل إما بالبريد السريع أو النقل العادي والسريع، وتمتلك الولايات المتحدة عدداً كبيراً من شركات الشحن التي اعتمدت تقديم الخدمات الإلكترونية وتتنافس جميعها على تقديم الخدمات بأعلى سرعة وأقل تكلفة.

- لا وجود للأعمال الإلكترونية إذا لم يكن هناك تسميلات وطرق لدفع ثمن البضائع والخدمات وهناك تطورات عالية في مجال استخدام الحاسب والإنترنت في الأعمال المصرفية سواء كان ذلك من المنزل أو المكتب أو الشارع أو التليفون المحمول.

- أهم القطاعات التي مارست التجارة الإلكترونية بالولايات المتحدة الأمريكية: التأمين، البنوك، والسياحة والسفرة المالية، وإنتاج المعدات الإلكترونية والخدمات المتعلقة بها، معدات الاتصال وخدماتها، التصميم والهندسة والاستشارات الإدارية والخدمات والتعليم والصحة وخدمات أخرى.

- تزايد النمو في الناتج الإجمالي المحلي نتيجة النمو الذي حدث في قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات حيث نما إلى ما يعادل ٣% في المتوسط خلال المدة من ١٩٩٨ إلى ٢٠٠٠.

كما ارتفع معدل الاستثمار ومعدل الدخل وانخفاض معدل البطالة والتضخم مما كان له تأثير إيجابي للقة بالاقتصاد الأمريكي، حيث أخذ بالتحرك للأفضل وهو ما ساعد على قبول مصطلح The New Economy.

### الخلاصة :

أوضح العرض السابق ما يلي:

١- يتطور حجم التجارة الإلكترونية بصورة تفوق توقعات كل الشركات المتخصصة في مجال الدراسات والتحليل وإعداد التنبؤات وقد أدى ذلك إلى حدوث تفاوت كبير بين الأرقام الصادرة من مؤسسات مختلفة عن نفس الفترة الزمنية لنفس موضوع الدراسة - الأمر الذي أدى بالشركات المتخصصة إلى إصدارها لعدة مراجع للتنبؤ

- زاد معدل النمو في استخدام الإنترنت من ١٧١ مليون مستخدم عام ١٩٩٩ إلى ٣٠٤ مليون مستخدم عام ٢٠٠٠، ولقد قدر عدد المستخدمين للتجارة الإلكترونية عام ٢٠٠٠ حوالي ١٠ مليون مستخدم بعد أن كان حوالي ٤ مليون مستخدم عام ١٩٩٧.

ومن ناحية أخرى يلاحظ وجود مجموعة من البرامج مثل برنامج BOTS يساعد المستهلك على مقارنة الأسعار في زمن قياسي على الإنترنت وهو الأمر الذي يجعل ميزة جمع المعلومات عن أسعار المنتجات سهل وسريع ورخيص.

كما إن هناك سهولة في تداول المعلومات الإلكترونية الموجودة على شبكة الإنترنت فمثلاً معظم الشركات تعلن عن احتياجاتها الوظيفية من خلال موقعها الإلكتروني على الإنترنت حيث أوضحت دراسة عام ٢٠٠٠ أن ٧٩% من الشركات العالمية تستخدم الموقع الخاص بها لاستقبال طلبات التوظيف أو إرسال البريد الإلكتروني إليها لطلب التوظيف مما ينعكس على المؤسسة بتخفيض تكاليف التوظيف.

وأوضحت دراسة أخرى أن ٤٥% من مستخدمي الإنترنت يستخدمونه للحصول على معلومات عن الصحة وأن بعض المرضى يصلون إلى الأطباء والمعالجين الخاصين منهم من خلال الإنترنت.

- الحكومة بمختلف أنواعها في الولايات المتحدة أعدت نفسها أيضاً للدخول في عصر الإنترنت فاستخدامه للاتصال مع المواطنين وتقديم الخدمات المعنية، كما عملت الحكومة على عمل قاعدة بيانات كاملة يستطيع أي رجل أعمال للدخول إليها لمعرفة العلامات التجارية وبراءات الاختراع لطلب أي معلومات عنها من خلال الموقع الإلكتروني الخاص بها وهناك قاعدة بيانات عن الصحة والضرائب والانتخابات ودفع الضرائب وأي عرامات.

- هناك وسيلتان لنقل وتوزيع السلع والخدمات E-BUSINESS، الوسيلة الأولى وهي وسيلة السلع والخدمات القابلة للترميز رقمياً وتشمل على كل ما هو منصوص (كتب - مجلات - ترجمات) أو صور (وثائق، دراسات هندسية، استثمارات) أو صوت (أغاني،



مختلفة تدخل فيها تكنولوجيا معلومات وتحقق نموا وربحا  
وغيرا بها، وأعطوا بعض الأمثلة الواضحة لتلك الصناعات  
(صناعات السيارات، الطيران، الطاقة، مصانع للتجزئة)،  
ولأوضحوا أنه لابد من الاستمرار في تعزيز هذه الصناعات  
لتحقق الثروة التكنولوجية أهدافها الكاملة.

٦- هناك مجموعة من الأعمال التي تحدث من خلال  
الاقتصاد الرقمي الجديد:

- المعلومات الإلكترونية على شبكة الإنترنت.
- استخدام الإنترنت.
- المستهلكين في الاقتصاد الجديد.
- وجود الأسعار على الإنترنت.
- العناية والرعاية الصحية.
- التوظيف.
- الأبحاث.
- الحكومة الإلكترونية.
- المجتمعات الموجودة على الإنترنت.
- التوسع في الأعمال الإلكترونية.

٧- إن من أهم الإنجازات التي نتجت من استخدام الإنترنت  
هي تقريب المسافات وإزالة الحواجز بمختلف أشكالها،  
بما في ذلك حاجز اللغة بين المستهلكين والمنتجين حيث  
وصل كلا منهما للأخر بدون حاجة إلى وسيط وذلك أن  
المستهلك إذ كان يملك جهاز شخصي يستطيع أن يحدد  
ما يريد معرفته عن أية شركة وما تنتجها من سلع  
وخدمات والتعرف على أسعارها، ومن ثم لم يعد الحجم  
للشركة (سواء كبيرة أم صغيرة) رأسمالها (الضخم أو  
المحدود) أي تأثير على قدراتها للوصول إلى المستهلك  
في أي مكان من العالم. ومن الأمثلة الواقعية النجاح  
للضخم الذي حققته شركات مثل: شركة Amazon،  
شركة Folwers.Com.

٨- هناك دورا هاما للمصارف في ظل المتغيرات  
والمستحدثات المعاصرة يجب أن تقوم به لتطبيع الدحول  
إلى عصر المعلومات.

بصورة دورية وعلى الرغم من ذلك يحدث تفاوت كبير  
من إصدار لآخر وقد أدى هذا التضارب في الأرقام بين  
الشركات المتخصصة إلى عدم الاتفاق على رقم محدد  
للتجارة الإلكترونية سواء كان في الماضي أو الحاضر أو  
المستقبل.

٢- إن التجارة الإلكترونية تشغل جانباً مهماً من اقتصاد  
الإنترنت والواقع أن اقتصاد الإنترنت يتكون من عدة  
شرائح كما يلي:

- الشريحة الأولى: شركات بنية الإنترنت
- الشريحة الثانية: شركات الاتصالات
- الشريحة الثالثة: شركات البيع عبر الإنترنت.
- الشريحة الرابعة: شركات الوساطة الإلكترونية عبر الإنترنت.

٣- تضاعف حجم الاستثمار الحقيقي في تكنولوجيا  
المعلومات والبرامج من ٢٤٣ بليون دولار أمريكي إلى  
٥١٠ بليون دولار خلال الفترة من عام ١٩٩٥ إلى عام  
١٩٩٩. كما زاد الاستثمار في مكونات البرامج من ٨٢  
بليون دولار إلى ١٤٩ بليون دولار خلال نفس الفترة.

٤- ظهرت أهمية القيام بتجارة التجزئة من خلال التجارة  
الإلكترونية عم طريق (الشركات - العملاء) حيث ظهر  
أنه بنهاية الربع الأخير من عام ١٩٩٩ أن مؤسسات  
تجارة التجزئة حققت مبيعات من خلال البيع على  
الإنترنت ٥,٣ بليون دولار أي ما يعادل ٠,٦٤% من  
إجمالي تجارة التجزئة وذلك من خلال استخدام الإنترنت  
ليس فقط للشراء بل أيضاً لتنظيم ومتابعة الحسابات  
المالية والحصول على المنتجات الرقمية والحصول على  
الخدمات الاستثمارية.

٥- أن الاقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية قد حقق نمواً  
اقتصادياً مدعوماً ومعززاً بقوة من الثورة للتكنولوجيا  
وليضاً بشرط مثل تخفيض أسعار IT وازدهار الاستثمار  
في منتجات وخدمات IT في مختلف الصناعات  
الأمريكية، لذلك يقترح بعض المحللين لصناعات  
الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أنه لبقاء  
الثورة التكنولوجية وازدهارها فإنه لابد من تخفيض  
خدمات وأسعار منتجات IT.

لأنه يوماً بعد يوم يسمح ويصرح بأن صناعات ومنتجات



على الاقتصاد المصري.

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول بأن الاقتصاد المصري لا يزال مبنياً في مجال الأعمال الإلكترونية إلا أننا نشاهد الآن تحركات جيدة في الاقتصاد المصري وهذه التحركات تتم في ضوء رؤية استراتيجية شاملة لتحقيق أهداف محددة لتنمية التجارة الإلكترونية، وهذه الرؤية الاستراتيجية يتكون من عدة جوانب أهمها ما يلي :

أولاً: توافر بنية أساسية للاتصالات، واستخدام الإنترنت بتكاليف منخفضة :

يتضح من الجدول لرقم (٩)، (١٠)، (١١) التالية ما يلي:  
١- يتضح من الجدول رقم (٩) لتأتي زيادة عدد الشركات الخاصة في مجال الاتصالات بمصر فهناك شركتان للتليفون المحمول ٤٠ شركة للبنية الرقمية للإنترنت، ٦٠ شركة لتقديم خدمات الإنترنت وذلك عام ٢٠٠٣.

وأكدت إحدى دراسات الأونكتاد على أهمية البنية الأساسية للاتصالات حيث تعتبر من أهم العوامل في تحديد أهمية وضرورة التسجيلات الإلكترونية حيث أن الأسعار الباهظة والجودة الضعيفة لشبكة الاتصالات في معظم الدول النامية، تعد من أهم العوامل التي تعوق استخدام التبادل التجاري الإلكتروني وعلى الرغم من توسيع شبكات الاتصالات بمصر إلا أن كفاءتها مازالت منخفضة.

#### جدول رقم (٩)

الشركات العاملة في مجال الاتصالات في مصر

| نوع الخدمة                      | عدد الشركات |
|---------------------------------|-------------|
| التليفون المحمول                | ٢           |
| توصيل شبكة البيانات             | ٥           |
| البنية الرقمية للإنترنت         | ٤٠          |
| خدمات الإنترنت للمشاركين        | ٦٠          |
| الخدمات الصوتية                 | ٢           |
| خدمات التليفون العامة           | ٢           |
| تصنيع المسترالات                | ٢           |
| تصنيع كابلات الاتصالات النحاسية | ٤           |
| تصنيع الألياف الضوئية           | ٢           |

المصدر : وزارة الاتصالات والمعلومات المصرية، د/ أحمد نظيف، ٢٠٠٢.

#### المبحث الرابع

##### نحو رؤية استراتيجية لتنمية

##### التجارة الإلكترونية في الاقتصاد المصري في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تأثر مصر، بوصفها أحد الاقتصادات الناعمة بالتجارة الإلكترونية حيث تتنافس مع الدول المتقدمة لجذب الاستثمارات وتنمية الصادرات والمشاركة بفعالية في حركة التجارة الدولية سواء على مستوى السلع والخدمات ويبلغ عدد مستخدمي شبكة الإنترنت في مصر الآن أكثر من ١٢٠ ألف مستخدم يحصلون على خدماتهم من خلال أكثر من ٤٢ شركة خاصة لخدمات الإنترنت بالإضافة إلى العديد من الجهات الحكومية التي تستخدم الإنترنت في الحصول على المعلومات وإتاحة المعلومات للمستثمرين والمستفيدين ويلاحظ أن معدلات الزيادة في استخدامات الإنترنت تصل إلى حوالي ٥٠% سنوياً وباستمرار هذا المعدل فمن المتوقع أن يصل عدد المشاركين بالإنترنت إلى حوالي ٢ مليون مستخدم بحلول عام ٢٠٠٥.

ومع نمو شبكة الإنترنت ستردهر التجارة الإلكترونية والسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يمكن لمصر أن تعد رؤية استراتيجية لتنمية التجارة الإلكترونية بما يعود بالفائدة



٢- يتضح من جدول رقم (١٠) مدى كفاءة البنية الأساسية في مصر حيث يتضح ضعف كفاءة النسبة الأساسية في مصر طبقا لتقرير التنافسية العالمية لسنة ١٩٩٨ وتحليل البيانات السابقة عن مصر ومقارنتها بال دول صاحبة المركز الأول يتضح ما يلي :

- تكلفة لمكلمة لمدة ٣ دقائق من مصر إلى لولايات المتحدة الأمريكية ٨,٨٥ دولار بينما إلى إيرلندا ١,٠٩ دولار .  
- تكلفة الاستثمار في الاتصالات في مصر ٢,٥ دولار لكل نسمة

بينما في دولة السويد ٢٨٤ دولار لكل نسمة .  
- أعدد خطوط تليفونات في مصر ٤,٢٦ تليفون لكل ١٠٠ نسمة  
بينما في دولة السويد ٦٨,٣ تليفون لكل ١٠٠ نسمة .  
- عدد مشتركى التليفون في مصر ٠,١٣ تليفون لكل ١٠٠ نسمة  
بينما في دولة السويد ١٥٨ تليفون لكل ١٠٠ نسمة .  
يتضح مما سبق أن البنية الأساسية للاتصالات في مصر لا تزال ضعيفة ولها تحتاج إلى مجهودات كبيرة لكي تبلغ المستويات العالمية الأمر الذي يمكن على تضليل كفاءة لتجارة الإلكترونية .

جدول رقم (١٠): كفاءة البنية الأساسية في مصر

| المؤشر                         | الترتيب | التعليق |
|--------------------------------|---------|---------|
| ١- تكلفة المعاملة الدولية      | ٤٨      | ضعيف    |
| ٢- الاستثمار في قطاع الاتصالات | ٤٧      | ضعيف    |
| ٣- عدد خطوط التليفون           | ٤٤      | ضعيف    |
| ٤- عدد مشتركى التليفون المحمول | ٤٨      | ضعيف    |

المصدر : وزارة الاتصالات والمعلومات المصرية، د/ أحمد نظيف، ٢٠٠٢.

ومن ناحية أخرى يلاحظ أن البنية للإنترنت في مصر قدراتها ٤ ميجا بايت وهذا محل ضعيف بالمقارنة بالمعدلات العالمية التي تبلغ مثلا في أمريكا حوالي ٤٥ ميجا بايت.  
وللتخفيف من ذلك على أن الحكومة في مصر تتجه نحو تخفيض الأسعار لاستخدام الهاتف والإنترنت وكذلك نحو خصخصة الاتصالات بهدف المنافسة وتخفيض الأسعار وبالتالي التوجيه نحو مجتمع المعلومات والأعمال الإلكترونية.

٣- يتضح من الجدول رقم (١١) التالي أن تكلفة استخدام الإنترنت في مصر لا تزال محدودة حيث يبلغ عدد مستخدمي الإنترنت في عام ٢٠٠٠ حوالي ٣٠٠ ألف مستخدم، زادت علم ٢٠٠٤ إلى حوالي ٣,٢ مليون مستخدم، وهذه زيادة متميزة ولكن بالمقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية التي يبلغ عدد مستخدمي الإنترنت فيها عام ٢٠٠٠ حوالي ٤٧,٢ مليون مستخدم.  
يتضح أن كفاءة استخدام الإنترنت في مصر مازال ضعيفا.

جدول رقم (١١): كفاءة استخدام الإنترنت في بعض الدول

| الدولة                     | عدد مستخدمي الإنترنت ٩٨ | النسبة إلى السكان | عدد مستخدمي الإنترنت في ٢٠٠٠ |
|----------------------------|-------------------------|-------------------|------------------------------|
| الولايات المتحدة الأمريكية | ٤٤,٥ مليون              | ٢٦                | ٤٧,١٥٦ مليون                 |
| النمسا                     | ٥٠٠ ألف                 | ٦,٢٥              | ١,٢ مليون                    |
| ألمانيا                    | ٢,٨ مليون               | ٧                 | ٤,٨ مليون                    |
| إنجلترا                    | ٣ مليون                 | ١٠,٢٥             | ٤,٢ مليون                    |
| سنتغافورة                  | ٥٠٠ ألف                 | ١٤,٧              | ١,٨ مليون                    |
| اليابان                    | ٦,٨٤ مليون              | ٦,٤               | ٨,٦٤ مليون                   |
| ماليزيا                    | ٦٠٠ ألف                 | ٣                 | -                            |
| إسرائيل                    | ٢٠٠ ألف                 | ٣,٧               | ٦١٣ ألف                      |
| مصر                        | ٦١,٠٢١ مليون            | ٠,٠٩              | ٣٠٠٠٠ ألف                    |
| جنوب أفريقيا               | ٧٠٠ ألف                 | ١,٦٧              | ١,٢ مليون                    |
| لبنان                      | ٢٢,٨٢٨ مليون            | ١,١٤              | -                            |

المصدر : Oecd . Commyce.net



وتقليل القيود على إصدارها، مع ضرورة ربط البنوك بعضها البعض من خلال وسيلة إلكترونية وأن تلعب البنوك دور الضامن في عملية التبادل التجاري عن طريق استخدام بروتوكولات الدفع الآمن Secure Electronic transactions ، بروتوكول الدفع Net bill، البطاقة الذكية Smart Cards ، .. الخ.

ويمكن القول بأن معظم البنوك المصرية بدأت إدخال هذه التكنولوجيا المقدمة ولكن لا تزال بعيدة نسبياً عن تفعيلها الأم الذي يعكس على بطء عملية تنمية لتجارة الإلكترونية.

**رابعاً: توافر أنظمة فنية لتأمين وسرية التعاملات الإلكترونية وتبادل الوثائق الإلكترونية<sup>(٢١)</sup> :**

أوضحت إحدى الدراسات العالمية أن أهم معوقات التجارة الإلكترونية هي على التوالي : عدم توافر شروط الأمن في الدفع من خلال الإنترنت، عدم انتشار الإنترنت بصورة كافية، عدم تقبل مستخدمي الإنترنت لفكرة الشراء من خلال المواقع الإلكترونية، ارتفاع تكلفة إقامة وإدارة المواقع التجارية، بطء شبكة الإنترنت حيث تبلغ سرعتها في مصر حوالي ٢ ميجابايت بينما سرعتها في أمريكا حوالي ٤٥ ميجابايت / مما سبق يتضح أهمية وضرورة توافر أنظمة لتأمين وسرية التعامل الإلكتروني وتبادل الوثائق الإلكترونية ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر الاستفادة من الشركات العالمية في وضع أنظمة تأمين وسرية التعاملات للتجارة الإلكترونية مثل كومبيك، أوراكل، HP، Microsoft، IBM ، ... الخ.

**خامساً: نشر الوعي بأهمية وضرورة التجارة الإلكترونية :**

يعتبر نقص الوعي بالتجارة الإلكترونية من أهم العوامل التي تعوق تنمية التجارة الإلكترونية، لذلك يجب العمل على التوعية بالتجارة الإلكترونية من خلال وسائل الإعلام المختلفة (الصحف، الإذاعة والتلفزيون)، أو من خلال عقد ندوات للتعريف بأهمية وضرورة وكيفية تنفيذ التجارة الإلكترونية، وعن طريق تشجيع شركات البرمجيات مثل IBM، Microsoft على بناء الأنظمة والبرامج التي تساعد في تنمية التجارة الإلكترونية وعن طريق الاستعانة بالجهات الدولية والشركات متعددة الجنسيات التي لها خبرة لمرض

**ثانياً : توافر بنية قانونية وتشريعية ملائمة لتطوير التجارة الإلكترونية<sup>(٢٢)</sup>:**

بعد خلق مناخ تشريعي وقانوني ملائم لمقتضيات التجارة الإلكترونية أحد عناصر النجاح لتنمية التجارة الإلكترونية ، ويتطلب هذا المناخ مشاركة كاملة بين الحكومة وقطاعات الأعمال والمستهلين بصورة تضمن تحقيق بناء أليات جديدة متوافقة مع حركة التطور العالمي . ويلاحظ أن التجارة الإلكترونية سوف تفرض على جميع الدول إجراء تحديثات جذرية في التشريعات للمنظمة للتجارة والجمارك والبنوك لأن المشكلة تكمن في " صعوبة التبادل الإلكتروني للوثائق حيث تتم المشتريات والعمليات التجارية بأنواعها دون عقود موقعة أو فواتير أم إيصالات ومن ناحية أخرى يلاحظ أن توافر بنية قانونية وتشريعية ملائمة لتطوير التجارة الإلكترونية في مصر تتطلب : اعتماد الوثائق والتعاقدات الإلكترونية كمستندات قانونية يعتد بها، وضع الضوابط القانونية الملائمة الخاصة بالإمضاءات والتوقيعات الإلكترونية، وضع آلية لفض المنازعات العالمية التي تثار بشأن المبادلات التجارية الدولية، إصدار قانون لتنظيم خدمة الإنترنت واستخدامه والإعلان من خلاله في مصر، صياغة الأشكال القانونية للتعاقدات الإلكترونية، تجريم استخدام بطاقات ائتمانية لغير مالكيها هذا بالإضافة إلى وضع ضوابط قانونية لاسرعة فض المنازعات التجارية، وضوابط لحماية المستهلك .

**ثالثاً: ميكنة النظم المصرفية :**

تتطلب التجارة الإلكترونية ميكنة النظم المصرفية وتحويل المجتمع من نظم الدفع والعداد النقدي إلى نظم السداد والدفع الحديثة مثل استخدام البطاقات الائتمانية، لأن التحويلات البنكية تتم آلياً دون الحاجة إلى فتح اعتمادات مصرفية، كذلك طلبات الشراء والبيع وأوامر الشحن والتأمين كلها تتم إلكترونياً.

ويلاحظ أن ارتفاع نسبة استخدام البطاقات الائتمانية وتوافرها في أيدي مستخدمي الإنترنت وتسهيلات الحصول عليها من البنوك المختلفة يؤدي إلى تنشيط لتجارة الإلكترونية.

لذلك يجب التوسع في استخدام وإصدار بطاقات الائتمان



تجربتها على رجال الأعمال والغرفة التجارية واتحاد الصناعات، ... الخ

### سالمنا: تطور نظم الجمارك والضرائب :

تعتبر قضية الجمارك والضرائب من أهم القضايا التي تثار عند وضع رؤية لتنمية التجارة الإلكترونية لأن الفرق الطرق التقليدية لن تجد في ظل التجارة الإلكترونية الأمر الذي يتطلب إرساء قواعد إدارية وقانونية وتشريعية وفنية جديدة في إدارة هذه المنافذ مثل قبول الأوراق والمستندات الإلكترونية كمستند رسمي والإمضاءات الإلكترونية وربط المنافذ الجمركية بالبنوك والحجر الصمعي والوزارات التي تعطي موافقات على السلع الاستيرادية، مع أهمية إتباع نظم ضرائب مبسطة وإتباع كود تجاري موحد للتجارة الإلكترونية وبناء قواعد بيانات عن الشحن وتكليفه وأسكن التخزين.

### سالمنا: إنشاء شركات تأمين وضمان للمعاملات التجارية :

هناك ضرورة لإنشاء شركات حاضنة تضمن للمعاملات التجارية بين البائع والمشتري ونظرا لأن جميع الأطراف لم يلتقوا من قبل ذلك لابد من وجود طرف ثالث يقوم بعملية تسهيل وضمان تنفيذ الاتفاقيات ويفضل أن تكون هذه الجهة مضمونة من قبل الحكومة ولا يوجد في مصر الآن جهة أو شركة تقوم بهذا الدور .

### ثامنا: دور المنظمات الدولية وشركات البرمجيات

#### ومعاهد ومراكز للتدريب :

تهتم المنظمات الدولية بتفعيل للتجارة الإلكترونية على المستوى العالمي ولتحقيق ذلك تقوم بمنح مساعدات للدول النامية، للتسويق في مجال الأبحاث العالمية وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ووضع التصور للبيئة الأساسية لخلق مجتمع للمعلومات على مستوى العالم وتوعية الدول النامية بأهمية التجارة الإلكترونية في تحسين الميزان التجاري وميزان المدفوعات الأمر الذي ينعكس على زيادة الدخل القومي والنمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية.

لما شركات البرمجيات فلها دور رئيسي وهام في بناء وتطور أدوات التجارة الإلكترونية ورفع كفاءة هذه الشركات سيساعد على تعريف المواطنين بالتجارة الإلكترونية وتوعيتهم

الأمر الذي يؤدي للتنمية للتجارة الإلكترونية .

ومن ناحية أخرى تلعب المعاهد ومراكز التدريب دورا هاما يتمثل في أعداد الكوادر البشرية الذين يستطيعون التعامل مع برامج التجارة الإلكترونية الأمر الذي ينعكس على نجاح التجارة الإلكترونية ومن ثم تحقيق تنمية للتجارة الإلكترونية في مصرنا الحبيبة وفعكس هذا على تحسين المعجز في الميزان التجاري وميزان المدفوعات وزيادة الدخل القومي والنمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية.

### ثامنا: مراحل التحول إلى التجارة الإلكترونية (٢٣):

إن عملية التحول على استخدام نظم وأساليب التجارة الإلكترونية هي إحدى التحديات الإدارية الكبيرة التي تواجهها مؤسسات الأعمال حاليا ولا يمكن تحقيق هذا التحول إلا من خلال خطة مبنية على أسس وفكر متطور يوائم بين ثقافة المؤسسة وقدراتها وإمكانياتها من جهة وبين التحديات والمصاعب المرتبطة بالاستخدام المكثف لتقنيات المعلومات والاتصالات من جهة أخرى.

وتشتمل مراحل التحول إلى التجارة الإلكترونية على ما يلي:

#### ١- الاشتراك في الإنترنت :

لأن الاشتراك في الإنترنت بكفاءة ويسر يتطلب من الشركة ضرورة وجود ما يلي:

- خط تليفون .
- حاسب شخصي .
- اشتراك لدى إحدى شركات توفير الخدمة .

مع دخول الإنترنت إلى الشركة تبدأ أولى خطوات الاستخدام الفعلي لمبادئ التجارة الإلكترونية .

#### ٢- استخدام البريد الإلكتروني (Email) :

تبدأ مؤسسات الأعمال في الدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية بمفهوم البسيط جدا من خلال الحصول على عنوان بريد إلكتروني خاص بالمؤسسة / الشركة .

- يمثل استخدام هذا البريد الإلكتروني بداية اكتشاف الشركة لهذا العالم الجديد ولا يتطلب الحصول على عنوان البريد الإلكتروني أي تكلفة مالية على الشركة، إذ يمكن الحصول من خلال العديد من المواقع الرئيسية على شبكة الإنترنت التي تتيح تلك العناوين مجانا .



الإلكترونية حيث يمكنها عرض كذا لوجات منتجاتها وقوائم الأسعار والإجابة على أسئلة العملاء واستفساراتهم، ويلاحظ أنه في إطار التجارة الإلكترونية فإن هذا المقر مازال منفصلا عن نظم الشركة وهو لا يحقق دورة تجارة إلكترونية متكاملة ولكنه يضمن بداية الدخول إلى عالم التجارة الإلكترونية المتكامل .

#### ٥- مقر معلومات الشركة للتجارة الإلكترونية : Electronic Store :

— يتطلب إجراء المعاملات التجارية على شبكة الإنترنت توفير درجات من الحماية والتأمين، كما أنه يحتاج للارتباط مع أحد البنوك لتسهيل المدفوعات المالية، وهكذا فإن التحول إلى مستوى إجراء المعاملات بالكامل على الإنترنت يقتضي إضافة مكونات الأمن والحماية وأيضا للارتباط المالي لأسلوب السداد.

— يحقق مقر معلومات التجارة الإلكترونية للشركة إمكانية إجراء كافة العلويات التجارية بين الشركة وعملائها على المستويات المختلفة وبحاجة إلى إمكانيات فنية وإدارية متميزة لتحقيق التميز والنمو له .

— يتضمن المقر الكتالوجات وقوائم الأصناف والأسعار نماذج وطلبات الشراء وأساليب السداد والتحويلات المالية ويجب أن يعمل في نظام عمل مؤمن .

٦- مقر التجارة الإلكترونية للشركة : Full Loop Ec :  
— يتحقق تكامل كافة عمليات التجارة الإلكترونية من خلال ربط مقر المعلومات بالنظم الداخلية لمؤسسة وتحقيق الارتباط الكامل بين الشركة وعملائها على مستوى نظم المعلومات الداخلية .

— يتطلب هذا الربط أعلى درجات التأمين والحماية .

#### الخلاصة والنقائج

(١) أوضحت الدراسة تعريف شامل للتجارة الإلكترونية هو أنها صفقات أو أعمال تجارية تبرم بين بائع ومشتري لمنتج أو خدمة عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) أو الوسائل الإلكترونية الأخرى في ظل بنية أساسية تكنولوجية واستخدام تلك الوسائل في إرسال واستقبال المعلومات التجارية حول خصائص المنتج والرسومات والمنقصات وأوامر الشراء

— تقوم المؤسسة باستخدام هذا عنوان في جميع مراسلاتها وفي مطبوعاتها وفي كروت تعاملين بها .

مع ملاحظة أن تكلفة استخدام شريد الإلكتروني نقل كثيرا عن تكلفة استخدام العاكس

#### ٣- إنشاء صفحة معلومات عن الشركة على الشبكة (Home page) :

— المرحلة الثانية هي مرحلة التوحد لقطعي للشركة على شبكة الإنترنت من خلال إنشاء صفحة بسيطة للمعلومات.

— يتم إنشاء هذه الصفحات أم عن طريق بعض العاملين بالشركة أو من خلال الشركات المتخصصة في إنشاء الصفحات على شبكة الإنترنت، وتكلفة إنشاء هذه الصفحات محدودة للغاية .

— يتم بحث صفحات المعلومات من خلال شركة توفير خدمات الإنترنت وبعد ذلك أو استخدام للشبكة في مجال الدعاية والإعلان حيث تسمح هذه الصفحات للعملاء بالتعرف على ما يدور في الشركة من أنشطة .

#### ٤- مقر معلومات الشركة على الإنترنت (Web site) :

— مع نمو استخدام الإنترنت قد تفكر الشركة في التحول إلى مستوى أعلى في الاستخدام وذلك من خلال إنشاء مقر للمعلومات للشركة يتم من خلال تحقيق التفاعل بين الشركة وعملائها .

— إن استخدام مقر المعلومات يجب أن يرتبط بتطور فكر المؤسسة، ويجب أن يكون داخل إطار مؤسسي حيث يتطلب إنشاء هذا المقر توفير استثمارات ومصروفات جارية بصورة مستمرة ويعني خروج المؤسسة إلى العمل مما يتطلب أن يكون هذا الخروج في أبهى صورة وأفضلها.

— يتطلب إنشاء مقر المعلومات عدة مكونات أساسية أهمها:

- (أ) حاسب خادم ملفات Server.
- (ب) خط ربط دائم مع شركة تئبة الخدمة Leased line.
- (ج) أجهزة ربط اتصالات Routers + Modems.
- (د) برامج وتطبيقات خاصة.
- (هـ) فريق عمل فني متخصص لإدارة مقر المعلومات.
- (و) فريق إعداد وتحديث البيانات.

حيث يحقق هذا الأسلوب إمكانية بدء عمليات التجارة



والعلمي حتى يصل لأفضل خدمة وأقل تكلفة وأسرع توقيت، وهو ما يتطلبه خدمة التجارة الإلكترونية.

**الثاني:** وجود شبكة مصرفية تكون بمثابة جسر إلكتروني بين البنوك من جهة والشركات والمعامل من جهة أخرى، وهذه الشبكة أن تكون شبكة مراسلات وتسوية مدفوعات لخدمات مصرفية مثل السويفت، وإما ستكون ذات أهداف أخرى للقيام بدور أكثر فعالية في النظام المصرفي الدولي في عمليات التجارة الخارجية وبما يؤدي إلى زيادة الصادرات المصرية، ومن ثم تخفيض العجز في الميزان التجاري المصري وتحقيق فائض في ميزان المدفوعات المصري .

(٥) تؤكد الدراسة على أن عملية التجارة الإلكترونية تتطلب وسائل دفع وسداد خاصة تتلاءم مع طبيعة التجارة الإلكترونية، وتشتمل وسائل الدفع المستخدمة في التجارة الإلكترونية على النقود البلاستيكية، النقود الإلكترونية، النقود الذكية .

(٦) أوضحت الدراسة تطوراً عائدات التجارة الإلكترونية في العالم وفقاً لعدة تقديرات خلال الفترة محل الدراسة (١٩٩٧ إلى ٢٠٠٢/٢٠٠٣)، تراوحت القيمة الإجمالية لعائدات التجارة الإلكترونية في العالم من ٨,٥ مليار دولار في المتوسط عام ١٩٩٧ إلى ٤٠٠ مليار دولار وفقاً لتقديرات مؤسسة IDC، ١٠٢ مليار دولار وفقاً لتقديرات مؤسسة فورستر للبحوث وسببها للمعلومات، ١٢٣٤ مليا دولار وفق تقديرات شركة أكتيف ميديا وريسرش جروب.

(٧) أوضحت الدراسة تطور حجم التجارة الإلكترونية في العالم خلال الفترة محل الدراسة (١٩٩٧ إلى ٢٠٠٢/٢٠٠٣) حيث تروحت لجمالي قيمة التجارة الإلكترونية من ٧٠ مليون دولار وفق تقديرات INPUT، ٨ مليار دولار وفق تقديرات مؤسسة فورستر عام ١٩٩٧ إلى ١٠ مليار دولار وفق تقديرات E-LAND، ١,٥ تريليون دولار وفق تقديرات Active Media عام ٢٠٠٢/٢٠٠٣، كما أكدت تقديرات برنامج الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) أن حجم التجارة الإلكترونية بلغ عام ٢٠٠٢/٢٠٠٣ ما يزيد عن ١,٢ تريليون دولار .

(٨) أوضحت الدراسة أن نسبة حجم التجارة الإلكترونية بالولايات المتحدة الأمريكية إلى العالم في المتوسط خلال الفترة محل الدراسة (١٩٩٧ إلى ٢٠٠٢/٢٠٠٣) حوالي ٧٠%.

والفواتير والأسعار وأية بيانات أخرى يطلبها المشتري والمورد بما في ذلك الدفع الإلكتروني وتسليم السلعة .

أو تعريف آخر بأن التجارة الإلكترونية هي تنفيذ كل ما يتصل بعمليات شراء وبيع البضائع والخدمات والمعلومات عبر شبكة الإنترنت والشبكات التجارية العالمية الأخرى، ويشمل ذلك الإعلانات عن البضائع والخدمات، خدمات ما بعد البيع، التفاعل والتفاوض بين البائع والمشتري، عقد الصفقات وإبرام العقود، سداد الالتزامات المالية ودفعها، عمليات توزيع وتسليم السلع ومتابعة الإجراءات، الدعم الفني للسلع التي يشتريها المستهلكين، بتبادل البيانات إلكترونياً EDI بما في ذلك كتالوجات الأسعار والاستعلام عن السلع والفواتير الإلكترونية والتماملات المصرفية .

(٢) تعتبر التجارة الإلكترونية وسيلة متميزة وغير مسبقة للوصول إلى أسواق العالم جميعها في وقت واحد وبأقل التكاليف، حيث تساعد الباحثين على تخطي حواجز المسافات والوصول إلى أسواق بعيدة ومتنوعة ومتعددة، كما تساعد المشتريين على التمتع بنشر الخواص بالوسيلة ذاتها وفي الوقت نفسه كما أنها تساعد أيضاً على تخطي حواجز الزمن والتعامل على الصلاء على مدار الساعة، وهي بذلك تعتبر تطبيقاً حقيقياً لفكرة العولمة وأن العالم ما هو سوى قرية صغيرة لا تتأخر بحواجز المكان والزمان، وهي توفر بذلك فرصاً وإمكانيات لا نهائية لمرضى السلع والخدمات لكل الناس بدون التقيد بحدود الحيز أو المسافة أو الوقت.

(٣) تؤكد الدراسة على أن التجارة الإلكترونية تحدث تغييراً شاملاً في قطاع الأعمال، حيث ينتقل من اقتصاد صناعي يحكمه الإنتاج الميكانيكي إلى اقتصاد معلوماتي بدون حدود سياسية أو جغرافية، يكون العنصر الثقافي هو المصدر الأساسي للقيمة المضافة، حيث يتم استخدام التقنية الحديثة في الصناعة والتجارة والخدمات، وسيكون ذلك هو المحل الرئيسي لتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية، والتعامل والتفاعل مع متطلبات القرن الحادي والعشرين.

(٤) تؤكد الدراسات على الدور الفعال للبنوك في تنمية التجارة الإلكترونية والذي يركز على محورين أساسيين:

**الأول :** قدرة الجهاز المصرفي على تطوير أدواته بما يحقق أعلى فاعلية له لمواكبة المتغيرات الجديدة على المستوى المحلي



- التواجد المحدود على شبكة الإنترنت .
- عدم توافر الأطر التشريعية والقانونية الخاصة بتنظيم التجارة الإلكترونية بشكل منظم .
- عدم توافر الحافز لدى الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم لممارسة التجارة الإلكترونية .
- ضعف القطاع الخاص في مجال التجارة الإلكترونية .
- (١٤) أوضحت الدراسة أن تجربة الولايات المتحدة الأمريكية نموذج يجب أن يسترشد به لتنمية التجارة الإلكترونية في الاقتصاد المصري .
- (١٥) أوضحت الدراسة أن الاقتصاد الرقمي بالولايات المتحدة الأمريكية يتكون من عدة شرائح هي شركات بنية الإنترنت، شركات الاتصالات، شركات البيع عبر الإنترنت،
- (١٦) تضاعف حجم الاستثمار الحقيقي في تكنولوجيا المعلومات من ٢٤٣ بليون دولار أمريكي عام ١٩٩٥ إلى ٥١٠ بليون دولار أمريكي عام ٢٠٠٠/٩٩، حققت مؤسسات تجارة التجزئة الأمريكية مبيعات من خلال البيع على الإنترنت عام ١٩٩٩/٢٠٠٠ حوالي ٥,٣ بليون دولار .
- كما زادت معدل نمو الاستثمار من ١٢% في المتوسط خلال الفترة (١٩٩٠ - ١٩٩٣) إلى ٤٠% في المتوسط خلال الفترة ٩٤ - ٢٠٠٠ .
- (١٧) حققت شركات IT بالولايات المتحدة الأمريكية بمختلف مجالاتها خلال الفترة ١٩٩٥ إلى ٢٠٠٠/٩٩ ما يقرب من ثلث النمو الاقتصادي الأمريكي، ساهمت في تخفيض معدل التضخم من ٢,٣٥% إلى ١,٨%، كانت الوظائف المعروضة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة (١٩٩٤ - ١٩٩٨/١٩٩٩) ٨٠% منها لصالح قطاع تكنولوجيا المعلومات، ارتفاع الدخل السنوي للعامل الواحد في قطاع تكنولوجيا المعلومات الأمريكي بالمقارنة بدخل العاملين في القطاعات الأخرى للاقتصاد الأمريكي من \$٤١٣٠٠ عام ١٩٩٢ إلى \$٥٨٠٠٠ عام ١٩٩٨ مقارنة بـ \$٢٥٤٠٠، \$٣١٣٠٠ عام ٩٢ / ١٩٩٨ على التوالي للعامل في القطاعات الأخرى للاقتصاد الأمريكي .
- (١٨) أوضحت الدراسة رؤية إستراتيجية لتنمية التجارة الإلكترونية في الاقتصاد المصري في ضوء تجربة الولايات المتحدة الأمريكية وهذه الرؤية تتكون من عدة نقاط هي:

- (٩) حققت ألمانيا المركز الأول في حجم التجارة الإلكترونية بالمقارنة بدول الاتحاد الأوربي، حيث بلغ حجم التجارة الإلكترونية بها عام ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ حوالي ١٦,٩٠ مليون دولار ثم إنجلترا حوالي ١٢٨٧٢ مليون دولار ثم فرنسا حوالي ٨٣٦٧ مليون دولار ثم الدول الاسكندنافية حوالي ٦٤٣٦ مليون دولار .
- (١٠) أوضحت الدراسة أن حجم التجارة الإلكترونية في منطقة الشرق الأوسط بلغت حوالي ١٠٠ مليون دولار عام ٢٠٠٠/٩٩ تزيد إلى مليار دولار عام ٢٠٠١/٢٠٠٢ على أن تصل إلى حوالي ٤ مليارات دولار مع نهاية عام ٢٠٠٤، وذلك وفق تقدير شركة أتل .
- لما نصيب الاقتصاديات العربية من التجارة الإلكترونية العالمية فلازل محدودا جدا إذ لم يتجاوز وفق بعض التقديرات عام ٩٨ / ١٩٩٩ عن ١١,٥ مليون دولار فقط، زالت وفق تقدير آخر إلى ٩٥ مليون دولار عام ٢٠٠٠ .
- (١١) أوضحت الدراسة عدم وجود استراتيجية قومية لتنمية القدرات التنافسية لقطاع التجارة أو في إطار قطاع منظم للتجارة الإلكترونية في العالم العربي .
- (١٢) أوضحت الدراسة ضعف التجارة الإلكترونية في العالم العربي بصفة عامة وفي مصر بصفة خاصة، ويتأكد ذلك من ضعف عدد مستخدمي الإنترنت عام ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ في مصر حيث بلغ حوالي ٤٥٠٠٠٠ مستخدم من ٧٠ مليون نسمة ترايد عام ٢٠٠٤ حيث بلغ مليون مستخدم، ضعف عدد مستخدمي الإنترنت في الدول العربية حيث يبلغ عدد مستخدمي الإنترنت في دولة الإمارات حوالي ٧٣٥٠٠٠ مستخدم، ليبيا ٢٠٠٠٠٠ مستخدم، سوريا ٥٠٠٠٠ مستخدم وذلك عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ .
- (١٣) أوضحت الدراسة أنه يمكن إرجاع أسباب تواضع حجم التجارة الإلكترونية في الوطن العربي بصفة عامة ومصر بصفة خاصة إلى ما يلي :
- تخلف البنية الأساسية للاتصالات .
- ضعف شركات تقديم خدمات الإنترنت .
- ارتفاع أسعار خدمة الدخول على الإنترنت بالمقارنة بالمستويات العالمية .
- تواضع حجم صناعة تكنولوجيا المعلومات .



- (6) European Commission , The Electronic Commerce : an Introduction , July 1998 , <http://www.ispo.cec.be/ecommerce> .
- (7) Department of Defense , Why EC ? , D. O. D. , October 6 1997 , <http://www.acq.osd/mil/ec/whyec.htm> .
- (8) World Trade Organization WTO .

(٩) مركز الدراسات الإستراتيجية، تقرير الاتجاهات الاقتصادية

الإستراتيجية، التجارة الإلكترونية، مركز الدراسات الإستراتيجية، القاهرة، يناير ٢٠٠٣ .

(١٠) مركز الدراسات الإستراتيجية، للمرجع السابق مباشرة .

(١١) روب سمير، مارل سبيكر، مرشد الأنكباء للكمال للتجارة الإلكترونية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر، ٢٠٠٠، ص ٧٦ .

(١٢) رأفت رضوان، علم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتممية الإدارية، ١٩٩٩ / ٢٠٠٠ .

(١٣) بنك مصر، النشرة الاقتصادية، التجارة الإلكترونية، بنك مصر، ٢٠٠٣ .

(١٤) مركز الدراسات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره .

(١٥) بنك مصر، النشرة الاقتصادية، دور تكنولوجيا المعلومات في تطوير الخدمات المصرفية، العدد الرابع، ١٩٩٨ .

(١٦) مركز الدراسات الإستراتيجية بالأهرام، تقرير الاتجاهات الاقتصادية الإستراتيجية، التجارة الإلكترونية، ٢٠٠٣ .

(١٧) مركز الدراسات الإستراتيجية بالأهرام، تقرير الاتجاهات الاقتصادية الإستراتيجية، التجارة الإلكترونية، ٢٠٠٢ .

(18) Carol A. Meares and John Sergeant, the Digital Workforce: Building Infotech Skills at the Speed of Innovation . Office of Technology Policy , U. S. Department of Commerce , 1999 .

(19) Don Tapscott , Strategy and Leadership , November/December , 1997 .

(20) Saroja Girishankar , InFocus : E-Commerce Outsourcing – Internet Time Forces Anxious Enterprises to Seek Outside Help. Internet week, June 28, 1999 .

(٢١) حنان الحسيني، التجارة الإلكترونية العربية – حاضرًا ومستقبلًا، مجلة لنترنز العالم العربي، يوليو ٢٠٠١ .

- توفر بنية أساسية للاتصالات واستخدام الإنترنت بتكاليف منخفضة .

- توفر بنية قانونية وتشريعية ملائمة لتطوير التجارة الإلكترونية .

- يمكنه النظام المصرفية .

- توفر أنظمة فنية لتأمين وسرية التعاملات الإلكترونية وتبادل الوثائق الإلكترونية .

- نشر الوعي بأهمية وضرورة التجارة الإلكترونية .

- تطوير نظم الجمارك والضرائب بما يتواءم مع طبيعة التجارة الإلكترونية .

- إنشاء شركات تأمين وضمان للمعاملات التجارية .

- تفعيل دور المنظمات الدولية وشركات البرمجيات بما يؤدي آلي تنمية التجارة الأمريكية .

(١٩) أوضحت الدراسة مراحل التحول إلى التجارة الإلكترونية والتي تتطلب ما يلي :

- الاشتراك في الإنترنت .

- استخدام البريد الإلكتروني .

- إنشاء صفحة معلومات عن الشركة على الشبكة (الإنترنت) .

- إنشاء مقر معلومات الشركة على الإنترنت .

- إنشاء مقر معلومات الشركة للتجارة الإلكترونية .

### هوامش الدراسة

- (1) UUNET UK A World Company , What is Electronic Commerce ? , Electronic commerce Information Resource , March 1997 , <http://Worldserver.pipex.com/year-x/yx/whatis.html> .
- (2) UUNET UK A World Company , Ibid .
- (3) ORACAL Corporation , Oracle Electronic Commerce Strategy . An Oracle White Paper, March 1997 . <http://www.oracle.com&1/initiatives/eCommerce/html/ecommerce-wp.html> .
- (4) Sterling Commerce , Inc. U.S. , <http://www.sterlingcommerce.com/abts/ebsc-010.html> .
- (5) Sterling Commerce , 1999 . What is Electronic Commerce (EC)? , Sterling Commerce , Inc. U.S. , <http://www.sterlingcommerce.com/abts/ebsc-010.html> .

## دور جهاز التأمين في تمويل الاستثمار في الاقتصاد المصري

إعداد

د. صفوت حميدة

الأستاذ المساعد

بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

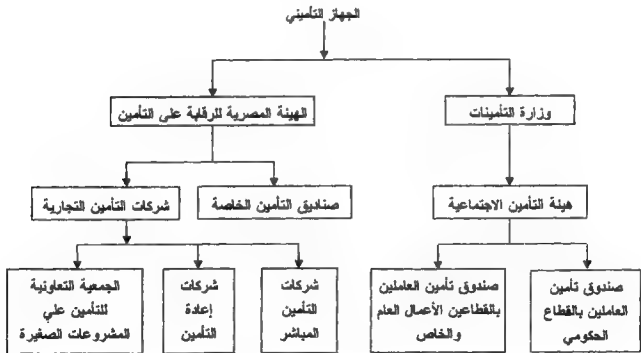
مقدمة :

الوحدات التالية :

- (١) هيئة التأمين الاجتماعي: ويتم الإشراف عليها من خلال وزارة التأمينات .
  - (٢) صناديق التأمين الخاصة .
  - (٣) شركات التأمين التجارية .
- ويتم الإشراف عليها من خلال الهيئة المصرية الرقابة على التأمين، ويمكن أن يبين ذلك على الشكل التالي :

إذا كان الجهاز المصرفي يتكون من كافة البنوك التجارية والمتخصصة العاملة تحت إشراف البنك المركزي فإنه يمكن تعريف الجهاز التأميني على أنه : كافة الهيئات والوحدات التي تزاول عمليات الحماية التأمينية على اختلاف أهدافها وأنواعها وأياً كانت جهة الإشراف عليها.

وطبقاً لهذا التعريف فإن الجهاز التأميني يشتمل على





التأمين سواء كفت التأمينات الاجتماعية، أو صناديق التأمين الخاصة، أو لشركات التجارية وذلك من خلال ما يلي :

(١) تتبع ما تتولاه الباحثون الأكاديميون كل في تخصصه عما يواجه كل فرع من فروع التأمين من مشاكل، وهي مجموعة من البحوث والمقالات الكثيرة والمتنوعة والممتدة زمنياً .

(٢) نقابلات تمت مع العديد من المسؤولين لكل من وزارة التأمينات والهيئة المصرية للرقابة على التأمين بصفة تكاد تكون منتظمة على مدار السنوات العشر الأخيرة .

(٣) محاضرة تدريبية شبه دورية يلقيها الباحث عن مشاكل سوق التأمين في مصر يلقي فيها مع المتربين من يشغلون الإدارة العليا في شركات التأمين التجاري .

وبناء على ذلك جاءت الفكرة تشمولية للباحث لتناول الدور المتكامل لمختلف مكونات جهاز التأمين الاجتماعي والنظم الخاصة والتأمين التجاري في تمويل الاستثمارات ومعوقات دفعها إلى مزيد من النجاح والكفاءة، خاصة وأن البنك المركزي المصري يتعامل مع هذا المنظور عند عرضة لمختلف توظيفات قطاع التأمين في إصداراته المختلفة في حين يتعامل الباحثون والمسؤولون مع الجهاز من منظور جزئي ضيق يتقيم دور كل فرع على حده، ومن هنا جاءت الإضافة العلمية والعملية للبحث حسبما يري الباحث .

#### حدود البحث الزمنية :

تغطي فترة الدراسة الفترة الممتدة من ٨٦/٨٥ وحتى عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ بالنسبة للبيانات المرتبطة بقراري وزارة تأمينات

والتي لم تصدر بعد السنة المشار إليها وحتى الجدول رقم (٤) من البحث ثم تمت إلى عام ٢٠٠٢/٢٠٠١ بالنسبة للبيانات التي تمكن الباحث من الحصول عليها من مصادر أخرى .

#### خطوة الدراسة :

تتكون الدراسة من الأجزاء التالية:

لمبحث الأول:- دور الجهاز التأميني في تنمية الإقتصادية والاجتماعية.  
المبحث الثاني:- دور الجهاز التأميني في تمويل الاستثمار في مصر.  
المبحث الثالث:- تحديد المعوقات التي تعترض أداء الجهاز التأميني في أداء دوره في تمويل الاستثمارات.  
النتائج والتوصيات.

وإذا كانت المهمة الأساسية للجهاز المصرفي هي تنمية المدخرات وتوفير أموال الاستثمار فإن المهمة الأساسية للجهاز التأميني هي الحماية التأمينية لمصيري رأس المال المادي والبشري أولاً ثم يليها بعد ذلك تنمية المدخرات وتوفير أموال الاستثمار .

ومن هنا تتضاعف مسئولية الجهاز التأميني ودوره في حركة الاقتصاد بحكم آلية العمل وطبيعة الأداء ومن ثم فقد انقسمت وظائفه إلى ما يلي :

(١) حماية رؤوس الأموال البشرية والمادية وتعرض الضمير التي قد تلحق بها عند تحقق الأخطار المؤمن منها .

(٢) استثمار الأموال المتراكمة لديه بغرض تحقيق حد أدنى من عائد الاستثمار يؤخذ في الحسبان عند حساب الأقساط مع ضرورة وجود هامش لوفورات إضافية يمكن توزيعها على كل من أصحاب الملكية والوثائق .

وإذا كانت الوظيفة الأساسية وفقاً لما سبق الإشارة إليه هي حماية الأفراد والممتلكات والثروات فإن الوظيفة الثانية هي وظيفة الاستثمار والتي لا تقل أهمية لأمن للناحية الاقتصادية ولا من الناحية الاجتماعية .

ويركز الباحث هنا على أن الوظيفة الثانية مرتبطة تماماً بوظيفة الحماية وجسوداً وعندما، قوة وضغط إلى الدرجة التي تدعو إلى القول بأنه كلما زاد عدد الوحدات المؤمن عليها بشراً ومادياً زادت الأقساط المحصلة وزادت بالتالي قيمة المخصصات والاحتياطيات المحتجزة والتي بدورها تمثل الأموال القابلة للاستثمار .

#### أهداف الدراسة :

وتهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي

(١) تقييم دور جهاز التأمين في تمويل التنمية من منظور شامل لا يقتصر فقط على نوعية معينة من الهيئات التأمينية دون الأخرى.

(٢) تحديد المعوقات والمشاكل التي نعوق أداء الجهاز التأميني لنوره في تمويل الاستثمارات على النحو الأفضل.

#### الإضافة العلمية للبحث :

على مدار العقود الثلاث الماضية قام الباحث برصد العديد من القضايا العلمية والمشكلات العملية التي تولجها مختلف فروع



## الفصل الأول

## دور الجهاز التأميني في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

على الرغم من أن الدور الذي بلعه الجهاز التأميني في التنمية الاقتصادية والاجتماعية معلوم منذ أن عرف هذا النشاط قديماً إلا أنه ومنذ ذلك التاريخ يزداد هذا الدور ويتسع اتساعاً ورسياً بشكل لا يرتبط بمجتمع مجرد ولا فكر معين ولكنه يتحقق في أي مجتمع على اختلاف أبنائه وقيمه ولسفته، ويمكن استعراض عناصر هذا الدور على النحو التالي :

## (١) حماية رأس المال القومي:

حماية رأس المال القومي هي الوظيفة الأساسية للجهاز التأميني والتي قام من أجلها سواء ما يتعلق فيه برأس المال البشري المتمثل في الأفراد خاصة العاملين منهم أو أرباب الأسر حماية لهم ولغيرهم من الأخطار التي قد يؤدي تحققها إلى انقطاع الدخل كلياً أو جزئياً كما في حالة الوفاة أو العجز أو المرض، ويتحقق هذا الدور من خلال هيئات التأمين الاجتماعي متمثلة في هيئة التأمين الاجتماعي والتأمين الصحي وصناديق التأمين الخاصة والتكميلية وشركات التأمين التجارية التي تزاول تأمينات الحياة .

ونظراً لأهمية هذا النوع من الحماية فإن جزءاً منها يقع إجبارياً كما في نظم التأمين الاجتماعي وبعضها شبه إجباري كما في صناديق التأمين الخاصة والآخر مطلق الاختيار وهو الجزء المتعلق بوثائق تأمينيات الحياة في شركات التأمين التجارية.

كما ترتبط الحماية أيضاً برأس المال المادي المملوك للأفراد ثابتاً كان أو متحركاً والذي يندرج تحته كل ما يمتلكه الفرد من أصول كالمنزل وما يحتويه والسيارات وما تنقلها، والمصانع وما تنتجه، والمتاجر والمخازن وما تشتمل عليه، وغيرها، ويتحقق هذا الدور من خلال شركات التأمين التجارية وهو جزء كامل الاختيار يرتبط ارتباطاً تاماً برغبة المالك أو صاحب المصلحة.

كما يرتبط بهذه الوظيفة أيضاً نوع من الحماية للأفراد من أخطار لا دخل لهم فيها ولكنهم أضربوا من تصرفات خاطئة من آخرين، ويعرف بتأمين المسئوليات تتولاها في الغالب شركات التأمين التجارية ولا يترك للاختيار ولكن عاده ما

يفرض إجبارياً لحماية الطرف الثالث المضرور .

## (٢) تعبئة المدخرات :

تعبئة المدخرات ليست هي المهمة الأساسية لشركات التأمين ولكنها تأتي كوظيفة ضمنية تتحقق من خلال ما تقوم به منشآت التأمين من تحصيل للأقساط لتغطية الأخطار وخاصة تأمينات الحياة التي يمكن أن تمتد لأجل طويلة . فالأمر يرجع في الأساس إلى طبيعة التأمين كأداة للاحتياط من المستقبل ولذلك فهو يركز على مدخرات الحاضر لحماية من خسائر قد تحقق في المستقبل ومن هنا تأتي وظيفة الاندثار .

وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين مختلف هيئات التأمين عند أداء هذا الدور، فالهيئات التي تزاول تأمينات الحياة على اختلاف أنواعها لها قدره أكبر على تجميع المدخرات لامتداد الوثائق إلى عشرات السنوات في بعض الأنواع.

لما الهيئات التي تزاول عمليات تأمين الممتلكات والمسئولية فتكون قدرتها على أداء هذا الدور أقل نسبياً نظراً لأن وثائق تلك الأنواع من التأمين ذات أجل لا تتجاوز في غالبيتها منه ولحده وقليل منها لمدة ٣ سنوات، والندار يسري لمدة خمسة سنوات مما يجعلها محدودة الأداء في جذب المدخرات .

ونظراً لأن هيئات التأمين الاجتماعي تنصف بخواص تميزها عن غيرها من حيث الإجبار والاستمرار فإنها تعد أقوى هيئات الجهاز التأميني قدرة على تجميع المدخرات يليها صناديق التأمين الخاصة والتكميلية خاصة إذا زاد نشاطها واتسع نطاقها ثم تأتي شركات التأمين التجارية التي تزاول عمليات تأمينات الحياة لينتهي الأمر عند الشركات التجارية التي تزاول عمليات التأمين على الممتلكات والمسئولية .

## (٣) ضخ أموال الاستثمار :

يأتي هذا الدور من خلال ما يتركز لدى منشآت التأمين من أموال في صورة مخصصات يجب تجنيبها لمقابلة التزامات الشركة تجاه حملة الوثائق، والمقرر أن يتحقق في المستقبل القريب أو البعيد بالإضافة إلى ما يتم تجنيبه من احتياطات قانونية أو عملة لمقابلته أي ظروف غير عادية.

ومن جانب آخر وبالنظر إلى معدل الفائدة المقررة عند حساب الأقساط فإنه يمكن اعتبار الحد الأدنى لما يجب أن يتم تحقيقه كعمد للعائد على استثمار الأموال المشار إليها



وخاصة التأمينات الزراعية .

#### ٥) تنمية واستقرار سوق التأمين :

وتتحقق هذه الوظيفة من خلال التأمين على حياة المدنيين وضمان سداد القروض والديون الآجلة وتنشيط سوق البيع الأجل مما يدفع إلى تنشيط الاقتصاد من ناحية، كما أنه في المقابل ينخفض من احتمالات حدوث الإفلاس لمؤسسات البيع الأجل مما يؤدي إلى استمرارها في السوق وبالتالي استمرار الدورة الإنتاجية من إنتاج ثم بيع وهكذا .

#### ٦) تدعيم عمليات التخصيص الأمثل للموارد :

ويتم هذا الدور ضمناً وبشكل غير مباشر من خلال توجيهات الاستثمار ودراسات الجدوى التي تبحث عن أفضل القنوات الاستثمارية التي تحقق العائد في إطار من المحافظة في نفس الوقت وعلى قدر الأهمية على كل من السبولة والضمان .

بالضرورة تدعيم عمليات التخصيص الأمثل للموارد.

#### ٧) تحقيق استقرار الأسعار في السوق :

ويتحقق هذه الاستقرار من خلال الاستثمار المباشر وغير المباشر والذي يؤدي بدوره إلى زيادة المعروض من السلع والخدمات مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار، ومن ناحية أخرى تؤدي هذه الاستثمارات إلى خلق مزيد من الوظائف وتنفق الدخل وبالتالي زيادة الطلب مما يترتب عليه زيادة الأسعار حتى يتلاقى كل من العرض والطلب على السلع والخدمات عند نقطة التوازن .

#### ٨) تسهيل عمليات التجارة وتبديل الدولي في السلع والخدمات:

وتتحقق هذه الوظيفة من خلال أداء كل من التأمين البحري والجوي الذي يضمن دفع التعويضات المستحقة عند تعرض الصادرات أو الواردات من البضائع السلمية بين الدول المختلفة إلى أية خسائر نتيجة تعرضها للأخطار المؤمن منها كالحريق أو الغرق أو التلف وغيرها، وهو ما يؤدي إلى ضمان حقوق كل من المصدر والمستورد وبالتالي تنشيط عمليات التبادل .

لما من حيث التجارة الخدمية وعمل رأسها السياحة، فإن التأمين على الأنواع السياحية سواء كركاب على متن الطائرات والسفن، أو كسائحين داخل الدولة من شأنه بعث المزيد من الأمان للأفراد وزيادة الطلب على الخدمات في

خاصة ما يتعلق بها بوثائق تأمينات الحياة وهو ما يفرض بالتالي على هيئات التأمين على اختلاف أنواعها ضرورة تشغيل الأموال المتاحة لديها مما يجعل جهاز تأمين أحد أهم مصادر أموال الاستثمار .

هذه الآلية وبحكم وظيفتها أضافت إلى الجهاز التأميني وظيفة أخرى تضاف إلى مجمل وظائفه كمؤسسات مالية تتمتع فائض المخدرات من ناحية لتضخه في شكل استثمارات من ناحية أخرى.

وترتيباً على ما سبق الإشارة إليه في البند (٢) يمكن أن نقرر أن أكثر الهيئات التأمينية استعداداً وكفاءة في ضخ الأموال هي هيئات التأمين الاجتماعية خاصة صناديق المعاشات التي تتعامل مع أخطار الشيخوخة والعجز والوفاة مما يجعل أموالها أكثر الأموال فرصه للاستثمارات طويلة الأجل وتأتي صناديق التأمين الخاصة والتكيفية في المرتبة الثانية والتي تتعامل أيضاً في أخطار الأشخاص وتعتبر أموالها أيضاً من المصادر طويلة الأجل وأخيراً تأتي شركات التأمين التجاري بفرعها الحياة والممتلكات .

وإلى جانب الوظائف الرئيسية السابقة، يقوم الجهاز التأميني بالعديد من الوظائف الهامة التي يمكن أن تؤدي إلى الاستقرار النفسي لدى الفرد والاستقرار المالي والاقتصادي والاجتماعي لدى المجتمع يمكن استعراضها في الصفحات التالية .

#### ٤) تحقيق الاستقرار المالي للأفراد والمنشآت :

ويتحقق ذلك من خلال تعويض الخسائر التي تلحق بالدخول أو الممتلكات واستبدال الأصول الإنتاجية التي قد يلحق بها ضرر كلي أو جزئي واستمرارها في العملية الإنتاجية، ويتحقق هذا الدور من خلال أداء جميع الهيئات التأمينية على اختلاف أنواعها .

فالاستقرار المالي للأفراد يتحقق من خلال أداء هيئات التأمين الاجتماعية وصناديق التأمين الخاصة والتكيفية وشركات التأمين التجاري التي تزاول عمليات تأمينات الحياة، أما الاستقرار المالي للمنشآت على اختلاف أنشطتها الصناعية والزراعية والخدمية فينولاه نوع واحد فقط من الهيئات وهي شركات التأمين للتجارية التي تزاول عمليات التأمين على الممتلكات وهو ما يعني حلقة السوق إلى الهيئات الاجتماعية والخاصة التي يمكن أن تزاول عمليات التأمين على الممتلكات



## الفصل الثاني

## دور الجهاز التأميني في تمويل الاستثمار في مصر

هذا الفصل يهدف إلى توضيح الدور الذي يقوم به جهاز التأمين بفروعه الثلاثة وهي التأمينات الاجتماعية وصناديق التأمين الخاصة وشركات التأمين في تمويل الاستثمار في مصر .

ومن حيث أن الاستثمار يمثل عملية تشغيل مدخولات ثم تعيبتها، لذلك يكون من الضروري أولاً أن نستعرض قدرة الجهاز علي تعيئه المدخولات . وبالنظر إلي الأنواع المختلفة للتأمين نجد أنها لا تخرج من حيث المدة عن نوعين :

(١) تأمينات قصيرة الأجل وتمثل جميع أنواع التأمين التي تغطي مدة سنة واحدة وبالتالي ترفع أقساطها سنوياً ويرى الباحث أن هذا القسط يمثل تكلفة شراء حماية تأمينية بحتة ويستهلك علي مدار السنة، ومن ثم لا يمثل العنصر الاستثماري منه أي أهمية وإن كنا لا ننفي قدرة الهيئات التي تزاول هذه العمليات علي الاستثمار من خلال المخصصات قصيرة الأجل بطبيعتها التي تحتجزها لمقابلة التزاماتها .

(٢) تأمينات طويلة الأجل وتمثل جميع أنواع التأمين التي تزيد مددها عن سنة حتى لو دفعت أقساطها سنوياً ويمثل العنصر الاستثماري منها جانباً هاماً من خلال ما تحتجزه الهيئة التي تزاوله من مخصصات طويلة الأجل لمقابلة التزاماتها، والتي تمثل بدورها المبالغ المتاحة فعلاً للاستثمار .

وبناء علي ذلك ينظر الباحث إلي قدرة جهاز التأمين علي تمويل الاستثمارات من خلال حجم المخصصات التي يحتفظ بها الجهاز والتي يمكن توجيهها للاستثمار سواء كانت تخص حمله الوثائق أم تخص أصحاب رأس المال (الاستثمارات الحرة) ولذلك يتناول هذا الفصل النقاط التالية :

أولاً : قدرة الجهاز علي تمويل الاستثمارات في مصر .

ثانياً : تكوين المحفظة الاستثمارية لجهاز التأمين المصري .

أولاً : قدرة جهاز التأمين علي تمويل الاستثمارات في مصر  
يبين الجدول التالي حجم المخصصات التي يحتفظ بها جهاز التأمين والتي تمثل الأموال المتاحة للاستثمار في الفترة من عام ٨٥/٨٦ وحتى عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ .

الدول التي تحقق هذه الصور من التغطية التأمينية .

(٩) توفير المزيد من فرص العمل وعلاج مشكلة البطالة :

ويحقق ذلك كما سبق الإشارة من خلال المساهمة المباشرة في تمويل استثمارات جنيبة وخلق مزيد من الوظائف وفرص العمل، كما يتحقق أيضاً من خلال المساهمة غير المباشرة بالطلب علي الأوراق المالية بالبورصة وتوفير التمويل المطلوب سواء لأول مرة للمشروعات الجديدة أو زيادة التمويل للمشروعات القائمة الأمر الذي ينتهي في النهاية إلي خلق فرص التوظيف .

(١٠) تقوية علاقات العمل وتصحيح روح الائتمان للمنظمة :

ويحقق ذلك من خلال برامج التأمين الجماعية علي العمال سواء في شكل وثائق جماعية أو في شكل صناديق خاصة مما يترتب عليه ارتباط العامل بالمنظمة وانخفاض معدلات ترك العمل .

(١١) تخفيف الأعباء عن كاهل البرامج الحكومية لضمان الاجتماعي :

يتحقق هذا الهدف من خلال برامج التأمينات الاجتماعية بأشكالها المختلفة سواء ما تعلق منها بتأمين الدخل أو ما تعلق منها بالتأمين الصحي والتي توفر الحماية التأمينية للعديد من الأخطار التي تتعرض لها الطبقات المختلفة في المجتمع خاصة محدودي الدخل منها والتي لا تسمح دخولهم بشراء التأمين الخاص، الأمر الذي يؤدي إلي تخفيف الأعباء عن برامج المساعدات الاجتماعية التي تقدمها الدولة وكذلك برامج الرعاية الصحية الحكومية مما يخفف العبء عن الموازنة العامة .

(١٢) تحقيق الاستقرار الاجتماعي :

هذا الأمر يتحقق من خلال تعويض الدخل الذي تتوقف عنه وفاة العامل، أو تعويض الخسائر التي تلحق برؤوس الأموال وتوقف العائد الذي يتحقق من خلالها وهذا من شأنه ضمان استمرار الدخل عند نفس مستوى قبل تحقق الخسارة وعدم تأثر مستوى المعيشة بذلك وهذا يعنى الاستقرار الاجتماعي للأسرة الناشئة عن الاستقرار الاقتصادي لها .

(١٣) تخفيف حدة التوتر والقلق :

ويتم ذلك من خلال ضمان الفرد استقرار دخله المنقطع وخسارته إذا واجه أي أخطار مؤمن عليها في المستقبل .

## جدول رقم (١)

حجم المخصصات التي يحتفظ بها جهاز التأمين  
ومعدلات تغيرها خلال الفترة من ٨٦/٨٥ وحتى ٢٠٠١/٢٠٠٠ بمليين الجنيهات

| المدة     | التأمين الاجتماعي |               | الصناديق الخاصة |             | شركات التأمين |             | الإجمالي |             |
|-----------|-------------------|---------------|-----------------|-------------|---------------|-------------|----------|-------------|
|           | القيمة            | معدل التغير % | القيمة          | معدل التغير | القيمة        | معدل التغير | القيمة   | معدل التغير |
| ٨٦/٨٥     | ١٦٢٤٣             | -             | ٤٨٣             | -           | ٧٧٠           | -           | ١٧٤٩٦    | -           |
| ٨٧/٨٦     | ١٨٨٦٧             | ١٦,٢          | ٥٩٨             | ٢٣,٨        | ٩٥٠           | ٢٣,٤        | ٢٠٤١٥    | ١٦,٧        |
| ٨٨/٨٧     | ٢٢٣٧٨             | ١٨,٣          | ٧٤٢             | ٢٤,٠        | ١٢٣٥          | ٣٠,٠        | ٢٤٣٠٥    | ١٩,١        |
| ٨٩/٨٨     | ٢٦٠٢٦             | ١٦,٦          | ٩٠٣             | ٢١,٧        | ١٥٨٧          | ٢٨,٥        | ٢٨٥١٦    | ١٧,٣        |
| ٩٠/٨٩     | ٣٠٤٥٦             | ١٧,٠          | ١١١٨            | ٢٣,٨        | ١٦٧١          | ٥,٣         | ٣٣٢٤٥    | ١٦,٦        |
| ٩١/٩٠     | ٣٥٤٣٠             | ١٤,٠          | ١٣٨٠            | ٢٣,٤        | ٢٢٢٠          | ٣٢,٩        | ٣٩٠٣٠    | ١٧,٤        |
| ٩٢/٩١     | ٤٠٣٩٥             | ١٤,٠          | ١٧١٨            | ٢٤,٥        | ٢٧٢٥          | ٢٢,٧        | ٤٤٨٣٨    | ١٤,٩        |
| ٩٣/٩٢     | ٤٧٥١٧             | ١٧,٦          | ٢١٢٩            | ٢٣,٩        | ٣٢٧٥          | ٢٠,٢        | ٥٢٩٢١    | ١٨,٠        |
| ٩٤/٩٣     | ٥٦٩٥٥             | ١٩,٩          | ٢٧٢٨            | ٢٨,١        | ٣٨٥٠          | ١٧,٦        | ٦٣٥٣٣    | ٢٠,١        |
| ٩٥/٩٤     | ٦٧٧٨٣             | ١٩,٠          | ٣٣٠١            | ٢١,٠        | ٤٥٠٠          | ١٦,٩        | ٧٥٥٨٤    | ١٩,٠        |
| ٩٦/٩٥     | ٨٠٣٤٩             | ١٨,٥          | ٣٨١٩            | ١٥,٧        | ٥٠٦٤          | ١٢,٥        | ٨٩٢٣٢    | ١٨,١        |
| ٩٧/٩٦     | ٩٥١٣١             | ١٨,٤          | ٤٦٣٥            | ٢١,٤        | ٥٧٢٠          | ١٣,٠        | ١٠٥٤٨٦   | ١٨,٢        |
| ٩٨/٩٧     | ١١١٨٦٠            | ١٢,٦          | ٥٤٤٨            | ١٧,٥        | ٦٠٤٦          | ٥,٧         | ١٢٣٣٥٤   | ١٦,٩        |
| ٩٩/٩٨     | ١٣٠٢١٣            | ١٦,٤          | ٦٤٣٨            | ١٨,٢        | ٦٤٤٥          | ٦,٦         | ١٤٣٠٩٦   | ١٦,٠        |
| ٢٠٠٠/٩٩   | ١٥٠٢١٧            | ١٥,٤          | ٧٣٠٢            | ١٣,٤        | ٧١١٢          | ١٠,٣        | ١٦٤٦٣١   | ١٥,٠        |
| ٢٠٠١/٢٠٠٠ | ١٧١٥٦٤            | ١٤,٢          | ٨٤٠٨            | ١٥,١        | ٧٥٢١          | ٥,٨         | ١٨٧٤٩٣   | ١٣,٩        |

\* المصدر : إعداد الباحث بناء على ما ورد في :

(١) وزارة التأمينات، تقارير إنجازات وتنفيذ أعمال، سنوات الدراسة .

(٢) الهيئة المصرية للرقابة على التأمين، التقرير الإحصائي السنوي، سنوات الدراسة .

ويستنتج من الجدول السابق ما يلي :

(١) أن المخصصات التي يحتفظ بها فرع لتأمينات الاجتماعية

تمثل الغالبية العظمى من إجمالي المخصصات المتوفرة

لدى جهاز التأمين حيث تتجاوز نسبتها ٩٠% من

المخصصات الكلية، وهو ما يعكس أهمية تلك الفرع في

تعبئة المندرجات وبالتالي قدرتها على تمويل الاستثمارات .

وقد يرجع ذلك إلى بعض أو كل الأسباب التالية :

(أ) أن هذا الفرع بما شتمل عليه من مختلف أنواع

التأمين إجباري الاشتراك، ومن ثم ذلك التزم على

أطراف التمويل العنصر وصاحب العمل - على أداء

الاشتراكات المستحقة عنه كل حسب نصيبه .

(ب) تعدد أنواع التأمين الذي يشتمل عليها هذا الفرع

بالتالي تعدد نسب الاشتراك التي تلزم بها مصادر

التمويل مما يؤدي إلى زيادة المبالغ المحصلة

كاشتراكات وبالتالي زيادة قيمة المخصصات .

(ج) أن جميع الأخطار التي يغطيها هذا الفرع هي أخطار

أشخاص معظمها أخطار طويلة الأجل وهي بطبيعتها

تحتاج إلى تكوين مخصصات تراكمية طويلة الأجل .

(٢) تزيد القيمة المطلقة لأرقام المخصصات التي يحتفظ بها جهاز

التأمين بفروعه الثلاثة خلال مدة الدراسة بشكل ملحوظ، وفي

كل فرع على حده، مما يعكس أثره على إجمالي هذه

لمخصصات، ويوضح ذلك تفصيلاً على النحو التالي :



طويلة الأجل تتميز بارتفاع قيم مخصصاتها المحتجزة مما يؤدي إلى زيادة حجم المخصصات التراكمية، في حين أن بعض شركات التأمين تزاوّل تأميناات الحياة والبعض الآخر تزاوّل عمليات التأمينات لليلة التي تحتاج إلى مخصصات قصيرة الأجل مما يؤدي إلى تغير قيمتها حسب المصدر منها.

د/٣- تعرض شركات التأمين إلى تقلبات حادة في عملياتها مما يؤدي إلى تنذب قيم المخصصات التي تحتفظ بها .

هـ- تزايدت القيمة الإجمالية للمخصصات التي تحتفظ بها الجهاز من ١٧,٥ مليار جنيه من عام ٨٦/٨٥ إلى ٣٩ مليار جنيه عام ٩١/٩٠ ثم إلى ٨٩ مليار جنيه عام ٩٦/٩٥ ثم إلى ١٨٧,٥ مليار جنيه بحلول نهاية عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ وهو ما أدى إلى تجاوز الزيادة القيمة الأصلية ك سنوات فبلغت ١٢٠%، ١٣٠%، ١١٠% على الترتيب وهي نفس نمب زيادة أموال التأمينات الاجتماعية مما يوضح ضخمة حجم تلك الأموال وتأثيرها على الحجم الكلي للأموال المتركمة .

٣) أختلف معدل التغير السنوي في كل فرع عن مثيله بالفروع الأخرى، كما أختلف الاتجاه العام لكل فرع خلال فترة الدراسة الممتدة إلى ١٦ سنة وهو ما يتبين تفصيلاً على النحو التالي :

أ) بدأ الاتجاه العام لمعدل التغير السنوي في المخصصات التي تحتفظ بها فرع التأمينات الاجتماعية يميل إلى الصعود خلال الفترة من عام ٨٦/٨٦ وحتى عام ٩٥/٩٥، إلا أنه أخذ في التراجع للتدريجى والمستمر في السنة التالية وحتى نهاية فترة الدراسة .

ومعنى ذلك أن معدل للزيادة في قيمة المخصص يتراجع من سنة إلى أخرى وهو ما يعنى تأكل المخصصات لصالح المزايا وهو مؤشر ليس في صالح النظام لا من حيث المؤمن عليهم فقط ولكن أيضاً من حيث المستفيدين الحاليين أيضاً كما أنه ليس في صالح عمليات الاستثمار خاصة طوول الأجل منها، لأن جزءاً من هذه المخصصات يجب أن يستمر في صورة سائلة لتغطية المزايا وهو ما يؤدي إلى تراجع نسبة الأموال المخصصة التي يجب توجيهها إلى الاستثمارات طويلة الأجل .

ب) استقر معدل التغير في قيمة المخصصات التي تحتفظ بها للصناديق الخاصة خلال الفترة من ٨٦/٨٥ وحتى عام

١- تزايدت قيمة المخصصات التي يحتفظ بها فرع للتأمينات الاجتماعية من ١٦ مليار جنيه عام ٨٦/٨٥ إلى ٣٥ مليار جنيه في عام ٩١/٩٠ ثم إلى ٨٠ مليار جنيه عام ٩٦/٩٥ ثم إلى ١٧١,٦ مليار جنيه في نهاية عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ وهو ما يعنى أن هذه المخصصات تتجاوز ضعف قيمتها كل ٥ سنوات حيث كانت الزيادة في القيمة ١٢٠%، ١٣٠%، ١١٠% على الترتيب .

ب- تزايدت قيمة المخصصات التي تحتفظ بها نظم التأمين الخاصة من نصف مليار جنيه في عام ٨٦/٨٥ إلى ٤,٤ مليار جنيه تقريباً في ٩١/٩٠ ثم إلى ٤,٤ مليار جنيه مع نهاية عام ٩٦/٩٥ حيث تجاوزت الزيادة القيمة الأصلية ك ٥ سنوات بشكل كبير وبلغت نسبتها ١٨٠%، ١٧٠%، ١٢٠% على الترتيب متجاوزة في ذلك مثيلاتها في فرع التأمينات الاجتماعية .

ج- تزايدت قيمة المخصصات في شركات التأمين من ٨ مليار جنيه تقريباً في عام ٨٦/٨٥ إلى ٢,٢ مليار جنيه في نهاية عام ٩١/٩٠ ثم إلى ٥,١ مليار جنيه في عام ٩٦/٩٥ ثم إلى ٧,٥ مليار جنيه مع نهاية عام ٢٠٠١/٢٠٠٠. وكانت نسبة الزيادة في هذه القيم ١٧٥%، ١٣٠%، ٥٠% على الترتيب وهي أقل نسب الزيادة في الفروع الثلاثة .

د- على الرغم من أن المخصص الذي كانت تحتفظ به للصناديق الخاصة في عام ٨٦/٨٥ أقل مما كانت تحتفظ به شركات التأمين في نفس السنة، إلا أن النقص قد حدث تماماً مع نهاية ٢٠٠١/٢٠٠٠، حيث أصبحت مخصصات الصناديق الخاصة أكبر من مخصصات شركات التأمين، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أحد أو كل الأسباب التالية :

د/١- زيادة عدد الصناديق الخاصة بشكل ملحوظ خلال هذه الفترة من ٢٣١ إلى ٥٩٥ صندوق<sup>(١)</sup> وزيادة عدد المشتركين فيها بالتبعية مما يزيد من كل من الاشتراكات والمخصصات .

د/٢- أن طبيعة العمليات التي تزاوّلها للصناديق الخاصة تدخل في نطاق تأمينات الحياة وهي أنواع

(١) راجع في ذلك التقارير السنوية الصادرة عن الهيئة المصرية للرقابة عن سنوات الدراسة.



الاجتماعي والتي تأخذ نص الاتجاه أيضاً .

وليبيان أهمية جهاز التأمين في تمويل الاستثمار بالنسبة إلى الجهاز المصرفي على اختلاف الوظائف التي يؤديها كل منها وتميز جهاز التأمين بوظيفة الحماية التأمينية يعرض الباحث في الجدول التالي حجم الأموال المتاحة للاستثمار في جهاز التأمين (المخصصات التي يحتفظ بها الجهاز) بمكوناته الثلاثة مقارنة بالأموال المتاحة للاستثمار من خلال كل من الجهاز المصرفي وصندوق توفير البريد والتي تتكون من <sup>(١)</sup> :

(١) المدخرات لدى الجهاز المصرفي وتشتمل على :

(أ) ودائع غير جارية بالعملة المحلية.

(ب) ودائع جارية وغير جارية بالعملة الأجنبية.

(٢) صافي مبيعات شهادات الاستثمار .

(٣) ودائع صناديق توفير البريد.

وتتجمع هذه القيم تحت عنوان أجمالي الأوعية الانخارية طبقاً لما يرد بتقارير البنك المركزي المصري والمجلة الاقتصادية ربع السنوية التي تصدرها.

(١) البنك المركزي المصري - المجلة الاقتصادية، أعداد مختلفة .

٩٢/٩٢ نسبياً حيث كانت الفروق بين القيم في مدى ضيق ولكن الاتجاه العام لها أخذ في التراجع خلال الفترة من ٩٥/٩٤ وحتى نهاية عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ بعد أن بلغ أقصى قيمة له في عام ٩٤/٩٣ .

(ج) اتسم معدل التغير السنوي في قيمة المخصصات التي تحتفظ بها الشركات التجارية بعدم الاستقرار حيث تراوحت قيمته ما بين ٥,٣% كحد أدنى إلى ٣٢,٩% كحد أقصى خلال فترة الدراسة، وكانت الفروق بين القيم متسعة إلى حد كبير، وهو أمر متوقع في شركات التأمين لاختلاف طبيعة الطلب على تأمين التجاري من ناحية، واختلاف طبيعة العمليات التي تزولها تلك الشركات من ناحية أخرى .

(د) تستمد معدلات التغير في قيمة المخصصات لكلية بالاستقرار لسببي خلال الفترة من عام ٨٦/٨٥ وحتى عام ٩٩/٩٨ حيث كانت الفروق بين قيم مخونة بلسثناء عام ٩٢/٩١ إلا أن الاتجاه العام بدأ في التراجع في عامي ٢٠٠٠/٩٩ و ٢٠٠١/٢٠٠٠ نظراً لتكثير مخصصات التأمين

جدول رقم (٢) الأموال المتاحة للاستثمار بجهاز التأمين مقارناً بإجمالي الأوعية الانخارية

خلال الفترة من ٨٦/٨٥ - ٢٠٠١/٢٠٠٠

| السنوات   | التأمينات الاجتماعية | الصناديق الخاصة | جهاز التأمين     |            | إجمالي الأوعية الانخارية ٢ | ٢/١ % |
|-----------|----------------------|-----------------|------------------|------------|----------------------------|-------|
|           |                      |                 | الشركات التجارية | الإجمالي ١ |                            |       |
| ٨٦/٨٥     | ١٦٢٤٣                | ٤٨٣             | ٧٧٠              | ١٧٤٩٦      | ٢٥٥٤٢                      | ٦٨,٥  |
| ٨٧/٨٦     | ١٨٨٦٧                | ٥٩٨             | ٩٥٠              | ٢٠٤١٥      | ٢٩٦٨٧                      | ٦٨,٨  |
| ٨٨/٨٧     | ٢٢٣٣٨                | ٩٤٢             | ١٢٣٥             | ٢٤٣٠٥      | ٤٠٨٣٤                      | ٥٩,٥  |
| ٨٩/٨٨     | ٢٦٠٢٦                | ٩٠٣             | ١٥٨٧             | ٢٨٥١٦      | ٤٩١٩١                      | ٥٨,٠  |
| ٩٠/٨٩     | ٣٠٤٥٦                | ١١١٨            | ١٦٧١             | ٣٣٢٤٥      | ٥٩٨٩٩                      | ٥٥,٥  |
| ٩١/٩٠     | ٣٥٤٣٠                | ١٣٨٠            | ٢٢٢٠             | ٣٩٠٣٠      | ٧٩٤٠٦                      | ٤٩,٢  |
| ٩٢/٩١     | ٤٠٣٩٥                | ١٧١٨            | ٢٧٢٥             | ٤٤٨٣٨      | ٩٠٩٦٥                      | ٤٩,٣  |
| ٩٣/٩٢     | ٤٧٥١٧                | ٢١٢٩            | ٣٢٧٥             | ٥٢٩٢١      | ١٠٦٨٤١                     | ٤٩,٥  |
| ٩٤/٩٣     | ٥٦٩٥٥                | ٢٧٢٨            | ٣٨٥٠             | ٦٣٥٣٣      | ١٢٣٢٥٧                     | ٥١,٥  |
| ٩٥/٩٤     | ٦٧٧٨٣                | ٣٣٠١            | ٤٥٠٠             | ٧٥٥٨٤      | ١٤٠٩٥٩                     | ٥٣,٦  |
| ٩٦/٩٥     | ٨٠٣٤٩                | ٣٨٠٩            | ٥٠٤٦             | ٨٩٢٣٢      | ١٥٧٦٩٩                     | ٥٦,٦  |
| ٩٧/٩٦     | ٩٥١٢١                | ٤٣٥٥            | ٥٧٢٠             | ١٠٥٤٨٦     | ١٨٣٩٤٤                     | ٥٧,٣  |
| ٩٨/٩٧     | ١١١٨٦٠               | ٥٤٤٨            | ٦٠٤٦             | ١٢٣٣٥٤     | ٢٠٣٧٠٣                     | ٦٠,٦  |
| ٩٩/٩٨     | ١٣٠٢١٣               | ٦٤٣٨            | ٦٤٤٥             | ١٤٣٠٩٦     | ٢٢٨٠٨٠                     | ٦٢,٧  |
| ٢٠٠٠/٩٩   | ١٥٠٢١٧               | ٧٣٠٢            | ٧١١٢             | ١٦٦٦٣١     | ٢٥٥٢٠٣                     | ٦٤,٥  |
| ٢٠٠١/٢٠٠٠ | ١٧١٥٦٤               | ٨٤٠٨            | ٧٥٢١             | ١٨٧٤٩٣     | ٢٨٩٠٨٠                     | ٦٤,٩  |

المصدر : من إعداد الباحث بناء على ما ورد في كل من :

(١) الهيئة المصرية لترقية علي التأمين، التقارير السنوية والكتب الإحصائية، سلسلة سنوات الدراسة .

(٢) وزارة التأمينات، تقارير الإنجازات ونتائج الأعمال، سلسلة سنوات سابقة .

(٣) البنك المركزي المصري، التقارير السنوية، أعداد مختلفة .



المشاكل التي تعترض مسيرته سواء ما يعاني منها فرع التأمينات الاجتماعية أو التأمينات التجارية أو صناديق التأمين الخاصة وهي أمور سوف يرد ذكرها في جزء آخر من هذا البحث .

**قدرة الجهاز التأميني على تعبئة المدفوعات مقارنة بالجهاز المصرفي :**

من المعلوم أن قدرة أي جهاز مالي على تمويل الاستثمارات إما تأتي من خلال قدرته على تعبئة المدفوعات والتي تعتبر شريان التمويل للمشروعات الاستثمارية .

وقد تبني الباحث هنا تعريف المدفوعات من خلال الجهاز التأميني بأنها " إجمالي الاشتراكات والأساط المتدفقة على الجهاز نتيجة نشاطه منوياً من كل فروعها الإيجابية والاختيارية " أما المدفوعات من خلال الجهاز المصرفي فيمكن تعريفها بأنها التغير السنوي في إجمالي الأوعية الاندخارية، على اعتبار أنها مقدار المدفوعات التي تمت بالفعل خلال السنة.

وبناء على ذلك يورد الجدول التالي قيمة المدفوعات السنوية التي استطاع كل جهاز تعبئتها خلال الفترة من ٨٦/٨٥ وحتى ٢٠٠١/٢٠٠٠ .

من الجدول السابق يتبين أن نسبة الأموال المتاحة للاستثمار من خلال جهاز التأمين إلى إجمالي الأموال المتاحة من الأوعية الاندخارية المصرفية ظلت مرتفعة من ناحية وفي استقرار نسبي من ناحية أخرى طوال فترة الدراسة فلم تقل عن ٤٩,٢% في أدنى قيمة لها ولم تزيد عن ٦٨,٨% عند أقصى قيمة لها وبمتوسط عام ٥٨% تقريباً .

كما يلاحظ أيضاً أن الاتجاه العام لهذه النسبة أنه أخذ في التناقص خلال للفترة من ٨٦/٨٥ وحتى عام ٩٣/٩٢ ولكنه عاود الزيادة تدريجياً بعد ذلك وحتى نهاية فترة الدراسة.

وخلاصة الاستنتاج من هذا الجدول أن الجهاز التأميني قادر على تمويل الاستثمارات بدرجة تتأخر الجهاز المصرفي على الرغم من أن الوظيفة الأولى والأساسية للجهاز التأميني هي الحماية التأمينية وليست الاندخار والتمويل، وهي وظيفة تتطلب حماية قيم تأمينية كبيرة جداً مقابل أقساط تقل كثيراً عما تحميه، في حين أن الاندخار والتمويل هي الوظيفة الأولى للجهاز المصرفي من ناحية وأن حدود مسؤوليته هي قيمة الودائع التي يحتفظ بها فقط .

ويضيف الباحث أن الجهاز التأميني يمكن أن يقوم بدور كبير من ذلك إذا أزيلت من أمله الكثير من المعوقات وحلت الكثير من

جدول رقم (٣) المدفوعات السنوية من خلال الجهازين التأميني والمصرفي

خلال الفترة ٨٦/٨٥ - ٢٠٠١/٢٠٠٠

| السنوات   | المدفوعات السنوية من جهاز التأمين |                 |                  |            | إجمالي الأوعية لتغير السنوي |             |
|-----------|-----------------------------------|-----------------|------------------|------------|-----------------------------|-------------|
|           | التأمينات الاجتماعية              | الصناديق الخاصة | الشركات التجارية | الإجمالي ١ | الاندخارية                  | المدفوعات ٢ |
| ٨٦/٨٥     | ٢١٥٢                              | ١٨٢             | ٣٩٤              | ٢٧٢٨       | ٢٥٥٤٢                       | ٢           |
| ٨٧/٨٦     | ٢٤٢٣                              | ٢٠٦             | ٢٠٦              | ٢٨٣٥       | ٢٩٦٨٧                       | ٤١٤٥        |
| ٨٨/٨٧     | ٢٧٨٤                              | ٢٣٩             | ٤٦٩              | ٣٤٩٢       | ٤٠٨٣٤                       | ١١١٤٧       |
| ٨٩/٨٨     | ٣١٩١                              | ٢٧٩             | ٥٤٦              | ٤٠١٦       | ٤٩١٩١                       | ٨٣٥٧        |
| ٩٠/٨٩     | ٣٦٢٥                              | ٣٧٢             | ٧١١              | ٤٧٠٨       | ٥٩٨٩٩                       | ١٠٧٠٨       |
| ٩١/٩٠     | ٤٠٩٣                              | ٤٨٤             | ٩٤٧              | ٥٥٢٤       | ٧٩٤٠٦                       | ١٩٥٠٧       |
| ٩٢/٩١     | ٤٥٨٣                              | ٦٤٢             | ١٠٢٢             | ٦٢٤٧       | ٩٠٩٦٥                       | ١١٥٥٩       |
| ٩٣/٩٢     | ٥٥٠٥                              | ٧٧١             | ١٠٩٧             | ٧٧٣٣       | ١٠٦٨٤١                      | ١٥٨٧٦       |
| ٩٤/٩٣     | ٦٤٤٧                              | ١٠٢٩            | ١٣١٠             | ٨٨٨٦       | ١٢٢٢٥٧                      | ١٦٤١٦       |
| ٩٥/٩٤     | ٧٤٨١                              | ١١١٨            | ١٦٣٤             | ١٠٢٢٣      | ١٤٠٩٥٩                      | ١٧٧٠٢       |
| ٩٦/٩٥     | ٨٥٤٦                              | ١٢٩٢            | ١٦٩٥             | ١١٥٣٣      | ١٥٧٦٩٩                      | ١٦٧٤٠       |
| ٩٧/٩٦     | ٩٥٨٩                              | ١٧٨٥            | ١٦٥٩             | ١٣٠٣٣      | ١٨٣٩٤٤                      | ٢٦٢٤٥       |
| ٩٨/٩٧     | ١٠٨٦١                             | ١٩٠٥            | ١٨١٤             | ١٤٥٨٠      | ٢٠٢٧٠٣                      | ١٩٧٥٩       |
| ٩٩/٩٨     | ١١٨٣٠                             | ٢١١٧            | ١٩٤١             | ١٥٨٨٨      | ٢٢٨٠٨٠                      | ٢٤٣٧٧       |
| ٢٠٠٠/٩٩   | ١٢٧٦٧                             | ٢٢٦٤            | ٢٠١٤             | ١٧٠٤٥      | ٢٥٥٢٠٣                      | ٢٧١٢٣       |
| ٢٠٠١/٢٠٠٠ | ١٣٦٧٢                             | ٢٥١٩            | ٢٠٩٦             | ١٨٢٨٧      | ٢٨٩٠٨٠                      | ٣٣٨٧٧       |

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على ما ورد في كل من :

- ١) الهيئة المصرية للرقابة على التأمين، التقارير السنوية والكتب الإحصائية، إعداد مختلفة .
- ٢) وزارة التأمينات، تقارير الإنجازات ونتائج الأعمال، إعداد مختلفة . (٣) البنك المركزي المصري، التقارير السنوية، إعداد مختلفة .



من الجدول السابق يتبين أن :

(١) للزيادة المضطرب للمدخرات السنوية التي تتم من خلال جهاز التأمين بفروعه الثلاثة والتي ارتفعت من ٢,٧ مليار جنيه تقريباً عام ٨٦/٨٥ إلى ٥,٥ مليار تقريباً عام ٩١/٩٠ (نسبة زيادة قدرها ١٠٢% خلال هذه الفترة) ثم إلى ١١,٥ مليار جنيه تقريباً عام ٩٦/٩٥ (بنسبة زيادة قدرها ١٠٩%) ثم إلى ١٨,٣ مليار جنيه تقريباً بنهاية عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ (بنسبة قدرها ٥٩% خلال الفترة الخمسية الأخيرة وهي لكل معدلات الزيادة في الفترات الثلاث) .

(٢) تمثل المدخرات السنوية التي تتم من خلال التأمينات الاجتماعية (الاشتراكات التي يدفعها كل من العامل وصاحب العمل) للنصيب الأكبر مما يسهم به هذا الجهاز من مدخرات وهو ما يرجع إلى عمومية النظام من ناحية وشموله من ناحية أخرى وإجباريته من ناحية ثالثة .

(٣) علي الرغم من اتساع نطاق ومجال عمل التأمين التجاري إلا أنه يسهم بالقدر الأقل فيما يسهم به الجهاز من مدخرات الأمر الذي يعود بصفة أساسية إلى كم المعوقات التي يقابلها هذا الفرع تحديداً، وهو ما سيتم تناوله بالفصل الثالث .

(٤) تتصف المدخرات التي تسهم بها الصناديق الخاصة بالاستقرار النسبي في تزايدها، وعلي الرغم من أنها بدلت

بقيمة أقل من المدخرات التي تمت من خلال الشركات التجارية في عام ٨٦/٨٥ إلا أنها تجاوزتها مع بداية الفترة الخمسية الأخيرة من سنوات الدراسة وتحديداً في عام ٩٧/٩٦ ولستمر هذا الأمر حتى نهاية عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ .

(٥) علي الرغم من الدور المزدوج للجهاز التأميني ( تأمين وإدخال) مقارنة بالدور الوحيد للجهاز المصرفي (إدخال) إلا أن المدخرات التي تمت من خلال الجهاز التأميني اقتربت في كثير من الأحيان من ثلثي حجم المدخرات التي تمت من خلال الجهاز المصرفي وصناديق البريد، فلم تقل النسبة بينهما عن ٢٨,٣% في أضعف سنواتها في حين بلغت قمتها إلى ٧٤% تقريباً مع نهاية عام ٩٨/٩٧، وكان المتوسط العام لها خلال الفترة ٥٤% تقريباً .

معدلات التغير النسبي السنوي في مدخرات الجهازين التأميني والمصرفي :

حتى يمكن بيان الاتجاه العام للتغير النسبي في المدخرات السنوية التي تتم من خلال الجهازين التأميني والمصرفي، يقوم الباحث بتحليل هذا التغير وتحليل اتجاهه بغرض المقارنة الزمنية والنوعية لفروع الجهاز التأميني من ناحية، وبين الجهاز التأميني والمصرفي من ناحية ثانية علي النحو الوارد بالجدول رقم (٤) .

#### جدول رقم (٤)

معدلات التغير النسبي السنوي في مدخرات الجهازين

التأميني والمصرفي خلال الفترة من ٨٦/٨٥ - ٢٠٠١/٢٠٠٠

| السنوات   | التأمينات الاجتماعية | الصناديق الخاصة | الشركات التجارية | إجمالي جهاز التأمين | إجمالي الجهاز المصرفي |
|-----------|----------------------|-----------------|------------------|---------------------|-----------------------|
| ٨٦/٨٥     |                      |                 |                  |                     |                       |
| ٨٧/٨٦     | ١٢,٦                 | ١٣,٢            | (٤٧,٧)           | ٣,٩                 | N.A                   |
| ٨٨/٨٧     | ١٤,٩                 | ١٦,٠            | ١٢٧,٧            | ٢٣,٢                | ١٦٨,٩                 |
| ٨٩/٨٨     | ١٤,٦                 | ١٦,٧            | ١٦,٤             | ١٥,٠                | (٢٥)                  |
| ٩٠/٨٩     | ١٣,٦                 | ٣٣,٣            | ٣٠,٢             | ١٧,٢                | ٢٨,١                  |
| ٩١/٩٠     | ١٢,٩                 | ٣٠,١            | ٣٣,٢             | ١٧,٣                | ٨٢,٢                  |
| ٩٢/٩١     | ١٢,٠                 | ٣٢,٦            | ٧,٩              | ١٣,١                | (٤٠,٧)                |
| ٩٣/٩٢     | ٢٠,١                 | ٢٠,١            | ٧,٣              | ١٨,٠                | ٣٧,٣                  |
| ٩٤/٩٣     | ١٧,١                 | ٣٣,٥            | ١٩,٤             | ١٩,٢                | ٣,٤                   |
| ٩٥/٩٤     | ١٦,٠                 | ٨,٦             | ٢٤,٠             | ١٦,٤                | ٧,٨                   |
| ٩٦/٩٥     | ١٤,٢                 | ١٥,٦            | ٤,٤              | ١٢,٢                | (٥,٤)                 |
| ٩٧/٩٦     | ١٢,٢                 | ٣٨,٢            | (٢,١)            | ١٣,٠                | ٥٦,٨                  |
| ٩٨/٩٧     | ١٣,٣                 | ٦,٧             | ٩,٣              | ١١,٩                | (٢٤,٧)                |
| ٩٩/٩٨     | ٨,٩                  | ١١,١            | ٧,٠              | ٩,٠                 | ٢٣,٤                  |
| ٢٠٠٠/٩٩   | ٧,٩                  | ٦,٩             | ٣,٨٠             | ٧,٢                 | ١١,٣                  |
| ٢٠٠١/٢٠٠٠ | ٧,١                  | ١١,٣            | ٤,٠              | ٧,٣                 | ٢٤,٩                  |

إعداد الباحث بذاته علي ما ورد بالجدول رقم (٣) بالبحث .



وبتحليل الجدول السابق يمكن استنتاج أن :

(١) قسمت معدلات للتغير السنوي في منحدرات فرع التأمينات الاجتماعية بالاستقرار النسبي خلال الفترة من ٨٧/٨٦ وحتى عام ٩٧/٩٨ باستثناء الأعوام من ٩٣/٩٢ وحتى ٩٥/٩٤ حيث يتراوح هذا المعدل بين ١٢% كحد أدنى و١٤,٩% كحد أقصى إلا أنه أخذ في التناقص التدريجي خلال السنوات الأخيرة من فترة الدراسة وهو ما يشير إلى تراجع عدد المؤمن عليهم في النظام نتيجة لتزايد إعداد الخارجين - الذين افتتحت مدة خدمتهم لأسباب مختلفة بدرجة أكبر من إعداد الداخلين للجدد .

(٢) لم يحظ معدل للتغير السنوي في المنحدرات التي تتم من خلال صناديق التأمين الخاصة بالاستقرار طوال فترة الدراسة وتفاوتت قيمته بين ٦,٧% كحد أدنى و٣٨,٢% كحد أقصى دون أن يأخذ اتجاهاً محدداً على فترات زمنية متعاقبة يمكن تفسيرها الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى مدى زيادة عدد الصناديق التي تم تسجيلها في منه معينه وبالتالي زيادة عدد المؤمن عليهم المشتركين بالنظام والمشاركين بالتمويل بالإضافة إلى مدى سخاء جهات العمل التابع لها الصندوق في التمويل ثم كفاءة استثمار الأموال المتاحة من ناحية أخيرة .

(٣) كان التذبذب في معدلات التغير السنوي في المنحدرات التي تتم من خلال شركات التأمين التجارية شديد الوضوح والحيرة في نفس الوقت ما بين قيمة سالبة بلغت ٤٨% تقريباً في عام ٨٧/٨٦ إلى قيمة موجبة مقدارها ١٢٨% تقريباً في السنة التالية لها مباشرة وبين هذه وتلك لم يأخذ هذا المعدل اتجاهاً محدداً على فترات زمنية متعاقبة يمكن تفسيرها الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى عدم استقرار السياسة التسويقية للترويج لخدمات التأمين التجاري، بشكل عام من ناحية وعدد من الأسباب الأخرى التي سيرد ذكرها في جانب آخر من هذه

الدراسة من ناحية ثانية .

(٤) نظراً لتأثير المنحدرات التي تتم من خلال التأمينات الاجتماعية على إجمالي منحدرات جهاز التأمين أخذ الاتجاه العام لمعدلات التغير في إجمالي منحدرات جهاز التأمين نفس السمة من حيث الاستقرار النسبي له على مدار فترة الدراسة، بل وكان أكثر وضوحاً حيث اتسم بالتصاعد النسبي خلال الفترة من ٨٩/٨٨ وحتى عام ٩٤/٩٣ ثم أخذ في الهبوط المنتظم في السنوات التالية من عام ٩٥/٩٤ وحتى السنة الأخيرة من فترة الدراسة .

(٥) اتسم معدل التغير السنوي في المنحدرات التي تتم من خلال الجهاز المصرفي بالتذبذب الحاد والملحوظ ما بين قيم سالبة في بعض السنوات بلغت أحياناً في عام ٩٢/٩١ وقيم موجبة بلغت أحياناً في عام ٨٨/٨٧ وبين هذه وتلك تراجعت القيم من حيث الاتجاه والقيمة الأمر الذي يستند بشكل عام على العديد من العوامل المرتبطة بالاستثمارات والأخرى من ناحية، الأزمات التي يواجهها الجهاز المصرفي من ناحية ثانية ثم المتغيرات الدولية وأثرها على الاقتصاد القومي من ناحية أخيرة.

ثانياً : محفظة الاستثمارات في جهاز التأمين :

تلعب محفظة الاستثمار في جهاز التأمين دوراً هاماً في حركة الاستثمارات القومية من حيث التأثير على اتجاه الاستثمار من ناحية، وقدّر الاستثمار من ناحية أخرى وحتى يتضح ذلك يستعرض الباحث من خلال الجدول رقم (٥) أوجه الاستثمار التي يوظف بها جهاز التأمين أمواله خلال الفترة من ٨٦/٨٥ وحتى عام ٢٠٠١/٢٠٠٠، والأهمية النسبية لمكوناتها خلال نفس الفترة بالجدول رقم (٦) وأخيراً معدل التغير السنوي لكل عنصر من عناصر المحفظة خلال نفس الفترة في الجدول رقم (٧) .

جدول رقم (٥) محفظة استثمار جهة التأمين

خلال الفترة من ٨٦/٨٥ وحتى عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ القيمة بملايين الجنيهات

| السنوات | إيداعات لدي بنك الاستثمار القومى | أوراق مالية              |                       |             |        | قروض ودائع    | أخرى | إجمالي |
|---------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------|-------------|--------|---------------|------|--------|
|         |                                  | سندات وصكوك وأذون حكومية | أحقية ذات إيراد متغير | أحالية أخرى | إجمالي | ثلاثة بالبنوك |      |        |
| ٨٦/٨٥   | ١١٧٨١                            | ٣٣٢٠                     | ٢١٧                   | ٢٩١         | ٣٨٢٨   | ١٠١           | ٦١٦  | ١٦٤٥٧  |
| ٨٧/٨٦   | ١٤١٩١                            | ٣٣٥٣                     | ٢٢٧                   | ٣٧٦         | ٣٩٥٦   | ١١٥           | ٨١٥  | ١٩٢٢٩  |
| ٨٨/٨٧   | ١٦٨٨١                            | ٣٤٢٣                     | ٢٣١                   | ٥٠٩         | ٤١٦٣   | ١٥٥           | ١١٧٢ | ٢٢٥٣٠  |



|       |    |      |     |     |       |      |      |        |        |         |
|-------|----|------|-----|-----|-------|------|------|--------|--------|---------|
| ٢٦٥.٩ | -  | ١٣٧٣ | ١٣٠ | ١٦٤ | ٤٥٢٤  | ٧٢٤  | ٢٨٥  | ٣٥١٤   | ٢.٣١٨  | ٨٩/٨٨   |
| ٣١.١٦ | -  | ١٦٩٥ | ١٣٥ | ٢.٥ | ٤٩٦١  | ٩٦٦  | ٣٤٥  | ٣٦٥٠   | ٢٤.٢٠  | ٩٠/٨٩   |
| ٣٦٥٩٧ | -  | ٢٤٤١ | ١٦٨ | ٧١٣ | ٥٤٤٨  | ١١.٤ | ٤٢٩  | ٣٩١٥   | ٢٨٣٢٧  | ٩١/٩٠   |
| ٤٣١٥٢ | -  | ٣٢٦٦ | ١٨٠ | ٢٢٩ | ٥٨٦٣  | ١١٧٣ | ٥٧٤  | ٤١١٦   | ٣٣١١٤  | ٩٢/٩١   |
| ٥.٧٥١ | -  | ٣١٤٦ | ٢.٣ | ٢٧٠ | ٧١٣٠  | ١٦١٩ | ٤٧٨  | ٥.٣٣   | ٤.٠٠٢  | ٩٣/٩٢   |
| ٦.٠١٦ | -  | ٣٤٢٠ | ٢٢٧ | ٣٤٨ | ٨٣٤٧  | ١٧٧١ | ٥٥٣  | ٦.٢٣   | ٤٧٦٧٤  | ٩٤/٩٣   |
| ٧.٧٨٥ | -  | ٤٤٥١ | ٢٦٧ | ٤٣٤ | ٨٦٨٢  | ١٧١١ | ١.٢٢ | ٥٩٤٩   | ٥٦٩٥١  | ٩٥/٩٤   |
| ٨٢٨٥٥ | ٥٠ | ٤٨٥٢ | ٢٣٦ | ٦١٢ | ٩٤٢١  | ٩٢٧  | ١٣٧٣ | ٧١٢١   | ٦٧١٨٤  | ٩٦/٩٥   |
| ٩٦٥٤١ | ٧١ | ٥٦٥١ | ٢٨٤ | ٧.٦ | ١.٠٤٧ | ١٣٠  | ٢٣٢٠ | ٨.٢٤   | ٧٩٣٥٥  | ٩٧/٩٦   |
| ١١.٦٢ | ٨١ | ٥٧٦٨ | ٢٥٢ | ٧٢١ | ١٢.٤  | ٢٤٥  | ٣٣٦٧ | ٨٤٣٢   | ٩١٧٥٧  | ٩٨/٩٧   |
| ١٢٥٥٨ | ٦٦ | ٦١٤٨ | ٢٧٥ | ٦٧٣ | ١٣٤٦  | ٣٢٧  | ٣٧٣٠ | ٩٤.٠٤  | ١.٠٤٩٥ | ٩٩/٩٨   |
| ١٤١٩٦ | ٨٩ | ٦٤٤٩ | ٣.٧ | ٧٢٣ | ١٤٥٦  | ٣٤٣  | ٤١٧٥ | ١.٠٠٤٦ | ١١٩٨٣  | ١٠٠/٩٩  |
| ١٦.٢٧ | ٦٢ | ٧٢٧١ | ٣١٤ | ٧٦٧ | ١٥٥١  | ٣٦٢  | ٤٤٢٤ | ١.٧٣٣  | ١٣٦٣٤  | ١٠٠/١٠٠ |

المصدر : البنك المركزي المصري، التقرير السنوي، سنوات الدراسة .

## جدول رقم (١)

الأهمية النسبية لمكونات محفظة استثمار

جهاز التأمين خلال الفترة من ٨٦/٨٥ وحتى عام ٢٠٠١/٢٠٠٠

| السنوات       | إيداعات لدى بنك الاستثمار القومي | أوراق مالية               |                         |            | أراضي وعقارات | قروض | ودائع ثابتة بالبنوك | أخرى | إجمالي |
|---------------|----------------------------------|---------------------------|-------------------------|------------|---------------|------|---------------------|------|--------|
|               |                                  | سندات وصكوك وقنُون حكومية | أهمية ذات إيرادات متغير | أهمية أخرى |               |      |                     |      |        |
| ٨٦/٨٥         | ٧١,٦                             | ٢٠,٢                      | ١,٣                     | ١,٨        | ٢٣,٣          | ٠,٨  | ٠,٦                 | ٣,٧  | -      |
| ٨٧/٨٦         | ٧٣,٨                             | ١٧,٤                      | ١,٢                     | ٢,٠        | ٢٠,٦          | ٠,٨  | ٠,٦                 | ٤,٢  | -      |
| ٨٨/٨٧         | ٧٤,٩                             | ١٥,٢                      | ١,٠                     | ٢,٣        | ١٨,٥          | ٠,٧  | ٠,٧                 | ٥,٢  | -      |
| ٨٩/٨٨         | ٧٦,٦                             | ١٣,٣                      | ١,١                     | ٢,٧        | ١٧,١          | ٠,٦  | ٠,٥                 | ٥,٢  | -      |
| ٩٠/٨٩         | ٧٧,٤                             | ١١,٨                      | ١,١                     | ٣,١        | ١٦,٠          | ٠,٧  | ٠,٤                 | ٥,٥  | -      |
| ٩١/٩٠         | ٧٧,٤                             | ١٠,٧                      | ١,٢                     | ٣,٠        | ١٤,٩          | ٠,٦  | ٠,٤                 | ٦,٧  | -      |
| ٩٢/٩١         | ٧٧,٩                             | ٩,٥                       | ١,٣                     | ٢,٧        | ١٣,٥          | ٠,٥  | ٠,٤                 | ٧,٧  | -      |
| ٩٣/٩٢         | ٧٨,٨                             | ٩,٩                       | ١,١                     | ٣,٢        | ١٤,١          | ٠,٥  | ٠,٤                 | ٦,٢  | -      |
| ٩٤/٩٣         | ٧٩,٤                             | ١٠,٠                      | ٠,٩                     | ٣,٠        | ١٣,٩          | ٠,٦  | ٠,٤                 | ٥,٧  | -      |
| ٩٥/٩٤         | ٨٠,٥                             | ٨,٤                       | ١,٤                     | ٢,٤        | ١٢,٢          | ٠,٦  | ٠,٤                 | ٦,٣  | -      |
| ٩٦/٩٥         | ٨١,٧                             | ٨,٦                       | ١,٧                     | ١,١        | ١١,٤          | ٠,٧  | ٠,٣                 | ٥,٩  | -      |
| ٩٧/٩٦         | ٨٢,٢                             | ٨,٣                       | ٢,٤                     | ٠,١        | ١٠,٨          | ٠,٧  | ٠,٣                 | ٥,٩  | أو     |
| ٩٨/٩٧         | ٨٢,٩                             | ٧,٦                       | ٣,٠                     | ٠,٢        | ١٠,٨          | ٠,٧  | ٠,٣                 | ٥,٢  | أو     |
| ٩٩/٩٨         | ٨٣,٦                             | ٧,٥                       | ٣,٠                     | ٠,٣        | ١٠,٨          | ٠,٥  | ٠,٢                 | ٤,٩  | أو     |
| ٢٠٠٠/٩٩       | ٨٤,٤                             | ٧,١                       | ٢,٩                     | ٠,٣        | ١٠,٣          | ٠,٥  | ٠,٢                 | ٤,٥  | أو     |
| ٢٠٠١/٢٠٠٠     | ٨٥,١                             | ٦,٧                       | ٢,٨                     | ٠,٢        | ٩,٧           | ٠,٥  | ٠,٢                 | ٤,٥  | أو     |
| المتوسط العام | ٧٩,٢                             | ١٠,٨                      | ١,٧                     | ١,٨        | ١٤,٣          | ٠,٦  | ٠,٤                 | ٥,٥  | أو     |

المصدر : إعداد الباحث بناء على أرشاد الجدول رقم (٥) .



جدول رقم (٧)

معدل للتغير السنوي في مكونات محفظة

استثمار جهاز التأمين خلال الفترة من ٨٦/٨٥ وحتى ٢٠٠١/٢٠٠٠

| السنوات   | إيداعات<br>لدى بنك<br>الاستثمار<br>القومي | سندات<br>وصكوك<br>وآفون<br>حكومية | أعمالية<br>ذات<br>إيراد<br>متغير | الأوراق المالية |                 |                                  | أراض<br>وعقارات | قروض  | ودائع<br>ثابتة<br>بالبنوك | أخرى | إجمالي |
|-----------|---|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------------------|-----------------|-------|---------------------------|------|--------|
|           |   |                                   |                                  | إجمالي          | أعمالية<br>أخرى | أعمالية<br>ذات<br>إيراد<br>متغير |                 |       |                           |      |        |
| ٨٦/٨٥     |   |                                   |                                  |                 |                 |                                  |                 |       |                           |      |        |
| ٨٧/٨٦     | ٢٠,٥                                      | ١,٠                               | ٤,٦                              | ٢٩,٢            | ٣,٣             | ١٦,٠                             | ١٣,٩            | ٣٢,٣  | -                         | ١٦,٨ |        |
| ٨٨/٨٧     | ١٩,٠                                      | ٢,١                               | ٣,٥                              | ٣٥,٤            | ٥,٢             | ٤,٦                              | ٣٤,٨            | ٤٣,٨  | -                         | ١٧,٢ |        |
| ٨٩/٨٨     | ٢٠,٤                                      | ٢,٧                               | ٢٣,٤                             | ٤٦,٣            | ٨,٧             | ٣,١                              | (١٦,١)          | ١٧,٢  | -                         | ١٧,٧ |        |
| ٩٠/٨٩     | ١٨,٢                                      | ٣,٩                               | ٣٣,٤                             | ٥٥,٥            | ٩,٧             | ٢٥                               | ٣,٨             | ٢٣,٥  | -                         | ١٧,٠ |        |
| ٩١/٩٠     | ١٧,٩                                      | ٧,٣                               | ٢٤,٣                             | ٤٩,٥            | ٩,٨             | ١٤,٣                             | ٣,٩             | ٢٤,٤  | -                         | ١٨,٠ |        |
| ٩٢/٩١     | ١٨,٧                                      | ٥,١                               | ٣٣,٨                             | ٥٧,٦            | ٧,٦             | ٦,٢٥                             | ٧,١             | ٣٣,٨  | -                         | ١٧,٩ |        |
| ٩٣/٩٢     | ١٩,٠                                      | ٢٢,٣                              | (١٦,٧)                           | ٣٨,٠            | ٢١,٦            | ١٧,٩                             | ١٢,٨            | (٣,٧) | -                         | ١٧,٦ |        |
| ٩٤/٩٣     | ١٩,٢                                      | ١٩,٧                              | ١٥,٧                             | ٥٤,٦            | ١٧,١            | ٢٨,٩                             | ١١,٨            | ٨,٧   | -                         | ١٨,٣ |        |
| ٩٥/٩٤     | ١٩,٥                                      | (١,٢)                             | ٨٤,٨                             | (٣,٤)           | ٣,٧             | ٢٤,٧                             | ١٧,٦            | ٣٠,١  | -                         | ١٧,٩ |        |
| ٩٦/٩٥     | ١٨,٨                                      | ١٩,٧                              | ٣٤,٣                             | (٤٥,٨)          | ٨,٥             | ٤١,٠                             | (١١,٦)          | ٩,٠   | -                         | ١٧,١ |        |
| ٩٧/٩٦     | ١٧,٢                                      | ١٢,٧                              | ٦٩,٠                             | (٨٦)            | ١١,٢            | ١٥,٤                             | ٢٠,٣            | ١٦,٥  | ٤٢                        | ١٦,٥ |        |
| ٩٨/٩٧     | ١٥,٦                                      | ٥,١                               | ٤٥,١                             | (٨٨,٥)          | ١٥,٠            | ٢,١                              | (١١,٣)          | ٢,١   | ١٤,١                      | ١٤,٦ |        |
| ٩٩/٩٨     | ١٤,٤                                      | ١١,٥                              | ١٠,٨                             | ٣٣,٥            | ١١,٨            | (٦,٧)                            | ٩,١             | ١١,٥  | (١٨,٥)                    | ١٣,٥ |        |
| ٢٠٠٠/٩٩   | ١٤,٢                                      | ٦,٨                               | ١١,٩                             | ٤,٩             | ٨,٢             | ٧,٤                              | ١١,٧            | ٤,٩   | ٣٤,٨                      | ١٣,١ |        |
| ٢٠٠١/٢٠٠٠ | ١٣,٨                                      | ٦,٨                               | ٦,٠                              | ٥,٥             | ٦,٦             | ٦,١                              | ٢,٣             | ١٢,٧  | (٣٠,٣)                    | ١٢,٩ |        |

المصدر : إعداد أبحاث بناء على أرقام الجدول رقم (٥) .

٣٦ مليار جنيه في عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ ( بنسبة زيادة قدرها ١٠٠% )، وهذه القيم بالغة الأهمية وذات تأثير قوي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية إذا وجهت التوجيه السليم نحو المشروعات القومية المنتجة .

ومن جانب آخر ارتفعت الأهمية النسبية لهذا البلد داخل المحفظة الكلية علماً بعد الآخر (جدول رقم ٦) ولم تتراجع في أي سنة من هذه السنوات وبشكل خطي متصاعد فقد ارتفعت الأهمية النسبية من ٧٢% في عام ٨٦/٨٥ إلى ٨٥% في عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ وهو ما يعني أن بنك الاستثمار القومي قد استحوذ على ٧٩% تقريباً سنوياً من الأموال المستثمرة في جهاز التأمين .

لما عن معدل النمو في الإيداعات لدى بنك الاستثمار القومي فبين الجدول رقم (٧) تزايداً سنوياً شبه مستقر عند مستوى يتراوح بين ١٧,٢% و ٢٠,٥% خلال الفترة من سنة ٨٧/٨٦ وحتى عام ٩٧/٩٦ إلا أن هذا المعدل أخذ في التراجع التدريجي خلال السنوات الأربع الأخيرة من فترة

ومن الجداول ٥، ٦، ٧ يمكن تحليل قيمة وأهمية واتجاه كل عنصر من عناصر محفظة استثمار الجهاز للتأمين علي النحو الوارد فيما يلي :

١) الإيداعات لدى بنك الاستثمار القومي :

هذا العنصر لا يوجد إلا في محفظة استثمار أموال للتأمينات الاجتماعية فقط بل ويمثل الجزء الأعظم من استثماراتها ولا يوجد في محفظة استثمار صناديق التأمين الخاصة ولا الشركات التجارية، وبالرغم من ذلك يمثل قيمة عظيمة في محفظة الاستثمار الشاملة نظراً لضخامة الأموال التي يحتفظ بها فرع التأمينات الاجتماعية وارتفاع نسبة الأموال التي يتم تحويلها إلى بنك الاستثمار القومي منها .

وقد ارتفعت قيمة الإيداعات لدى بنك الاستثمار القومي من خلال جهاز التأمين بشكل ملحوظ طوال فترة الدراسة (جدول رقم ٥) من ١٢ مليار جنيه تقريباً في عام ٨٦/٨٥ إلى ٢٨ مليار جنيه في عام ٩١/٩٠ ( بنسبة زيادة ١٣٣,٣% ) ثم إلى ٦٨ مليار جنيه عام ٩٦/٩٥ ( بنسبة زيادة ١٤٢,٩% ) ثم إلى



وبناء على ذلك قد ارتفعت قيمة الاستثمار في هذا البند من ٣,٢ مليار جنيه عام ٨٦/٨٥ إلى ٨٦,٩ مليار جنيه ٩١/٩٠ بمعدل زيادة إجمالية قدرها ١٨,٢% ومعدل سنوي متوسط قدره ٣,٤%, ثم ارتفعت القيمة إلى ٧,١ مليار جنيه في عام ٩٦/٩٥ بمعدل زيادة إجمالية قدره ٨١,٩% ومعدل سنوي متوسط خلال هذه الفترة قدره ١٢,٧%, ثم ارتفعت القيمة إلى ١٠,٧ مليار جنيه في عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ بمعدل زيادة إجمالية قدره ٥٠,٧% ومعدل سنوي متوسط خلال هذه الفترة قدره ٨,٦%, كما احتل هذا البند أهمية نسبية مرتفعة إذا قورن ببقية العناصر الأخرى داخل المحفظة، إلا أن الاتجاه العام لهذه الأهمية أخذ في التراجع المنتظم والتدريجي طوال فترة الدراسة ( الجدول رقم ٦ ) وذلك من ٢٠,٢% في عام ٨٦/٨٥ إلى ٦,٧% في العام الأخير من الفترة المشار إليها، ومع ذلك فقد كان متوسط الأهمية النسبية لهذا البند ١٠,٨% في أي سنة من سنوات الجدول .

وإذا اعتبرنا أن السندات والصكوك والأذون الحكومية مع اختلاف مسماتها لا طبيعتها هي في الحقيقة قروض مقدمة إلى الحكومة، فإذا أضيفت إلى بند الإبداعات لدي بنك الاستثمار القومي باعتبارها قروض مقدمه إلى الحكومة أيضاً فإنه يمكن القول بأن الحكومة قد حصلت من الجهاز التأميني على قروض سنوية قدرها ٩٠% في المتوسط من الأموال المتاحة للاستثمار لديه وهو ما يتضح من الجدول التالي رقم (٨).

جدول رقم (٨)

نسبة الأموال التي اقترضتها الحكومة من جهاز التأمين سنوياً

خلال الفترة ٨٦/٨٥ - ٢٠٠١/٢٠٠٠

| السنة | نسبة الأموال المعولة إلى بنك الاستثمار | نسبة السندات والصكوك والأذون الحكومية | المجموع |
|-------|--|---------------------------------------|---------|
| ٨٦/٨٥ | ٧١,٦                                   | ٢٠,٢                                  | ٩١,٨    |
| ٨٧/٨٦ | ٧٣,٨                                   | ١٧,٤                                  | ٩١,٢    |
| ٨٨/٨٧ | ٧٤,٩                                   | ١٥,٢                                  | ٩٠,١    |
| ٨٩/٨٨ | ٧٦,٦                                   | ١٣,٣                                  | ٨٩,٩    |
| ٩٠/٨٩ | ٧٧,٤                                   | ١١,٨                                  | ٨٩,٢    |
| ٩١/٩٠ | ٧٧,٤                                   | ١٠,٧                                  | ٨٨,١    |
| ٩٢/٩١ | ٧٧,٩                                   | ٩,٥                                   | ٨٧,٤    |
| ٩٣/٩٢ | ٧٨,٨                                   | ٩,٩                                   | ٨٨,٧    |
| ٩٤/٩٣ | ٧٩,٤                                   | ١٠,٠                                  | ٨٩,٤    |
| ٩٥/٩٤ | ٨٠,٥                                   | ٨,٤                                   | ٨٨,٩    |
| ٩٦/٩٥ | ٨١,٧                                   | ٨,٦                                   | ٩٠,٣    |

الدراسة ويمكن القول أنه متوسط معدل النمو في هذا البند خلال فترة الدراسة هو ١٨% .

## ٢) الأوراق المالية :

تتكون محفظة الأوراق المالية داخل محفظة استثمار الجهاز التأميني من العناصر التالية :

- سندات وصكوك وأذون حكومية وتشتمل على الأذون الحكومية وشهادات الاستثمار .
  - أوراق مالية ذات عائد متغير وتشتمل على أسهم ومساهمات الشركات في مشروعات جديدة وقائمة .
  - أوراق مالية أخرى وتشتمل على سندات الشركات والهيئات المصدرة .
- وبتحليل أرقام هذا العنصر وتفصيلاته بالجدول المشار إليها يتبين لنا ما يلي :

## ١/٢ السندات والصكوك والأذون الحكومية :

تركز هيئات التأمين بشكل عام سواء الحكومية ( للتأمين الاجتماعي ) أو الخاصة ( الصناديق الخاصة ) أو التجارية ( شركات التأمين التجارية ) على استثمار أموالها في عناصر تحتفظ بقدرة كبير من الضمان الذي يمكنها من استرداد قيمتها وقت التخلص منها دون خسارة تذكر وهو الأمر الذي يتوافر في هذا البند إلى حد بعيد، ولذلك نجد الاتجاه المتزايد داخل الجهاز التأميني نحو الاستثمار في هذا النوع من الأوراق خاصة في صناديق التأمين الخاصة وشركات التأمين التجارية .



|      |      |      |               |
|------|------|------|---------------|
| ٩٠,٥ | ٨,٣  | ٨٢,٢ | ٩٧/٩٦         |
| ٩٠,٥ | ٧,٦  | ٨٢,٩ | ٩٨/٩٧         |
| ٩١,١ | ٧,٥  | ٨٣,٦ | ٩٩/٩٨         |
| ٩١,٥ | ٧,١  | ٨٤,٤ | ٢٠٠٠/٩٩       |
| ٩١,٨ | ٦,٧  | ٨٥,١ | ٢٠٠١/٢٠٠٠     |
| ٩٢,٣ | ٦,٥  | ٨٥,٨ | ٢٠٠٢/٢٠٠١     |
| ٩٠,١ | ١٠,٥ | ٧٩,٦ | المتوسط العام |

استنتاج من الجدول رقم (٦)

- و- عدم وجود التنوع الكافي من المشروعات الاستثمارية القائمة التي تضمن لهيئات التأمين المساهمة فيها مع تحقيق عائد مقنع بأقل درجة خطورة .
- و- لكل هذه الأسباب وغيرها كانت قيمة الاستثمار في بند الأوراق المالية متغيرة العائد متوازناً بالنسبة لإجمالي المستثمر طوال فترة الدراسة .

فمن حيث القيمة، يبين الجدول رقم (٥) أن الاستثمار في هذا العنصر بدأ متوازناً بقيمة لا تتجاوز ٢١٧ مليون جنيه في عام ٨٦/٨٥ من أصل ١٦,٥ مليار جنيه مستثمرة في تلك السنة، وبالرغم من الاتجاه للتصاعدي الذي أخفته القيمة خلال السنوات لتسبع الأولى إلا أنه كان تصاعداً ببطءاً حين بلغ ٥٥٣ مليون جنيه مع نهاية ٩٣/٩٢ ( بمعدل نمو سنوي خلال الفترة قدره ٩,٣ % ) ومع بداية عام ٩٥/٩٤ بدأ الاهتمام يتزايد تجاه هذا البند حيث تضاعفت القيمة مع نهايته ثم استمرت لزيادة بصفة منتظمة حتى بلغت أقصاها في العام الأخير بقيمة قدرها ٤٤٢٤ مليون جنيه ( بمعدل نمو سنوي خلال الفترة قدره ٣٤,٦ % ) .

أما من حيث الأهمية النسبية للأوراق المالية متغيرة العائد دخل محافظة استثمار أموال جهاز التأمين فإن الجدول رقم (٦) يبين التواضع الشديد لهذه الأهمية طوال فترة الدراسة والتي لم تزد في أفضل سنواتها عن ٣% من إجمالي المحفظة وذلك في عام ٩٨/٩٧ بعد أن كانت شبه مستقرة طوال السنوات الإحدى عشر الأولى متراوحة بين ٠,٩ % و ١,٧ %، ولذلك كان متوسط نسبة هذا البند خلال فترة الدراسة ١,٧ % سنوياً .

وعلى الرغم من تواضع أهمية هذا البند داخل المحفظة إلى أن معدل النمو السنوي في قيمته كانت مرتفعة بشكل ملحوظ حيث كانت تتغير على شكل طفرات محققة معدلات مرتفعة للزيادة ولكنها منسوبة إلى قيمة منخفضة وهو ما

والجدير بالملاحظة من الجدول رقم (٨) أنه بعد أن أخذ الاتجاه العام لإجمالي النسبتين اتجاهاً تنافسياً في النصف الأول من فترة الدراسة وحتى عام ٩٢/٩١ إلا أنه عاود ارتفاعه المنتظم خلال النصف الثاني ليصل إلى قمته مع نهاية الفترة وهي نفس القيمة التي بدأ بها والبلغة ٩١,٨ % .

أما عن معدل النمو السنوي لهذا البند خلال فترة الدراسة فقد بلغ في المتوسط ٨,١ % إلا أنه كان متفاوتاً بشكل ملحوظ ما بين منه وأخرى، فقد بدأ متوازناً خلال السنوات الخمسة الأولى من الدراسة ولكنه قفز خلال السنوات الخمس التالية عند قيم بلغت أقصاها في عام ٩٣/٩٢ ثم تراجع بعد ذلك خلال السنوات الخمس الأخيرة من الجدول حيث كانت أدنى قيمة له خلال هذه الفترة في عام ٩٨/٩٧ بمعدل قدره ٥,١ % .

## ٢/٢ الأوراق المالية ذات العائد المتغير :

بالرغم من أن الأوراق المالية ذات العائد المتغير تمثل الاستثمار المباشر في مشروعات جديدة أو قائمة وهو الاتجاه الذي يجب دعمه قومياً للتغلب على الكثير من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية بالمجتمع المصري إلا أن هيئات التأمين المصرية باختلاف أنواعها لا تميل إلى التوسع في الاستثمار في هذا البند لعدد من الأسباب أهمها :

- ارتفاع نسبة خطورة الاستثمار وخوفاً من أن تفقد الأسهم قيمتها فتلحق بالشركات خسائر رأسمالية .
- القيود القانونية التي تفرض على شركات التأمين خضعة التجربة بعدم الاستثمار في الأسهم بما لا يتجاوز ٢٥% من أموالها .
- عدم استقرار سوق الأوراق المالية في مصر حتى حينه باعتبارها سوق ناشئة .
- التجارب غير الناجحة التي خاضتها هيئة التأمين الاجتماعية في الاستثمار في الأسهم والتي أدت إلى فقد الهيئة لجزء من ماله المستثمر في هذا البند .



وذلك من خلال لتدخل في الوقت المناسب في الطلب والعرض على نوعيات الأوراق المعرضة لتقلبات حادة.

كما يرى الباحث أيضاً أن محفظة الأوراق المالية في جهاز التأمين يمكن أن تأخذ مساحة أكبر من أهميتها داخل محفظة الاستثمار الكلية وذلك على حساب الأموال المحولة إلى بنك الاستثمار القومي ولكن التنفيذ متوقف على شرط أن تكون البورصة على درجة عالية من التضج والتتبع والاستقرار والشفافية والكفاءة بحيث يمكن أن تستوعب وتجذب حجماً كبيراً من أموال جهاز التأمين الأمر الذي يمكن أن يعود بمردود هائل على الاقتصاد القومي.

### ٣- الأراضي والعقارات

يتكون بند الأراضي والعقارات داخل محفظة استثمار جهاز التأمين من العناصر التالية :

أ- الأراضي الفضاء .

ب- العقارات المبنية .

ج- مشروعات تحت التنفيذ .

وبقراءة أرقام الجدول رقم (٥) يتبين التواضع الملحوظ لقيم هذا البند داخل المحفظة خاصة إذا نسب إلى إجمالي الأموال المستثمرة . فقد بدأت فترة الدراسة بقيمة ١٣١ مليون جنيه من أصل ١٦,٥ مليار جنيه مستثمرة في نفس السنة وأخذت هذه القيمة تنكمش من سنة إلى أخرى لتصل إلى ٢١٣ مليون جنيه عام ٩١/٩٠ (معدل نمو سنوي قدره ١٠% في المتوسط) ثم إلى ٦١٢ مليون جنيه في عام ٩٦/٩٥ (معدل نمو سنوي قدره ٢٣,٥% في المتوسط) ثم إلى ٦٦٧ مليون جنيه في عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ (معدل نمو سنوي قدره ٤,٦% في المتوسط).

ويشير الباحث هنا إلى أمرين :

أ) أن القيم الموضحة عبارة عن صافي القيمة التاريخية وهي عبارة عن تكلفة الاقتناء أو القيمة السوقية - أيهما أقل - وبعد استبعاد قيمة الإهلاك .

ومعنى ذلك أن القيمة الفعلية لهذا الأصل في مجمله يمكن أن تزيد كثيراً عن القيمة المبينة بالجدول وهو ما لا يمكن التأكيد منه إلا عند البيع، وبالتالي يمكن لهذا العنصر أن يكون مصدراً هاماً من مصادر الأرباح الرأسمالية Capital Gains .

ب) أن هذا البند لا يوجد ضمن محفظة استثمار هيئة التأمين الاجتماعي - رغم ضخمتها - وإنما يوجد في محفظة

يلاحظ من الجدول رقم (٧) حيث بلغ معدل النمو المتوسط ٢٢,٣% تقريباً سنوياً .

### ٣/١ الأوراق المالية الأخرى :

بدأت قيمة هذه البند وافتتحت أيضاً بقيمة عالية في التواضع بالنظر إلى حجم المحفظة وهو ما يبينه الجدول رقم (٥) بالرغم مما بدأ عليه التزايد الطبيعي من عام ٨٦/٨٥ وحتى عام ٩٤/٩٣ حين أخذ الاتجاه العام للقيمة يتراجع ليهبط هبوطاً حاداً في عام ٩٧/٩٦ ويستمر على تواضعه حتى نهاية فترة الدراسة .

أما من حيث الأهمية النسبية لهذا العنصر فقد بين الجدول رقم (٦) تواضع نسبته إلى إجمالي المحفظة ولم ترد هذه الأهمية في أفضل سنواتها عن ٣,٧% وذلك في عام ٩٣/٩٢ ثم أخذت في التراجع الملحوظ حتى آخر سنوات الجدول. وكان متوسط أهمية هذا العنصر ١,٨% وهو ما يقرب كثيراً من أهمية الأوراق المالية متغيرة للقيمة .

أما عن معدل التغير السنوي في هذا العنصر فقد أخذ اتجاهه متبايناً خلال الفترة ما بين الإيجاب والسلب وكانت أفضل سنواته خلال هذه الفترة الأولى من الدراسة وحتى عام ٩٤/٩٣ حيث أخذ بعدها اتجاهه سالباً بدأ محدوداً ولكنه هبط بشكل حاد على مدار السنوات التالية إلى أن بدأ يستعيد زبائنه خلال السنوات الأخيرة من الجدول .

والنتيجة أن هذا العنصر لا يمثل أهمية تذكر داخل محفظة استثمار أموال جهاز التأمين فلن أهميته تتراجع سنة بعد أخرى.

وخلاصة الأمر أن محفظة الأوراق المالية في محفظة استثمار جهاز التأمين تقع في مجملها من حيث الأهمية داخل محفظة استثمارات أموال جهاز التأمين بعد إيداعات بنك الاستثمار القومي كما يتضح من الجدول رقم (٦) .

والقارئ لهذا الجدول أيضاً يلاحظ تركيز المحفظة على السندات والصكوك والأذون الحكومية والتي تزيد قيمتها عن ضعف قيمة مجموع العنصرين الآخرين تحقيقاً لمبدأ الضمان على النحو السابق الإشارة إليه.

ويشير الباحث هنا إلى قضية بالغة الأهمية تتعلق بالأوراق المالية المتداولة بالبورصة ودور جهاز التأمين فيها، وهي أنه يمكن للجهاز أن يقوم بدور هام في المحافظة على استقرار البورصة والحيلولة دون تعرضها لتقلبات حادة قد تؤدي إلى انهيارها وهو الدور المعروف بصانع السوق Market Maker



البنود الثلاثة الأخرى فيتم تقديمها من خلال شركات التأمين التجارية خلسة للشركات التي تراول عمليات تأمينات الحياة ( البنك المركزي المصري، التقارير السنوية، جدول التوظيفات الاستثمارية لقطاع التأمين ) .

ويبين الجدول رقم (٥) التواضع الشديد لقيمة القروض داخل المحفظة وطول فترة الدراسة، حيث بدأت بقيمة ١٠١ مليون جنيه في عام ٨٦/٨٥ لتصل إلى ١٦٨ مليون جنيه في عام ٩١/٩٠ (معدل نمو سنوي متوسط قدره ١٠,٧% ثم إلى ٢٣٦ مليون جنيه عام ٩٦/٩٥ (معدل نمو سنوي متوسط قدره ٧% ثم إلى ٣٤٤ مليون جنيه عام ٢٠٠١/٢٠٠٠ (معدل نمو سنوي متوسط قدره ٥,٩% تقريباً) وهو ما يعني تناقص معدل النمو على مدار الفترات الخمسية الثلاث .

أما عن الأهمية النسبية لهذا البند فإن الجدول رقم (٦) يبين التثني المستمر لنصيب القروض داخل المحفظة والذي لم يتجاوز في أفضل سنواته نسبة ٠,٧% .

كما يلاحظ أيضاً التراجع المتواصل - رغم تواضعها- لهذه الأهمية والتي بلغت خلال السنوات الثلاث الأخيرة ٢% فقط، وكان متوسطها العام خلال فترة الدراسة الفترة ١٦ سنة ٤% فقط .

أما عن معدل للنمو السنوي في قيمة القروض فيبين الجدول رقم (٧) عدم انتظام الاتجاه العام لهذا المعدل، فقد أخذ هذا المعدل اتجاهاً متقلباً بين السلب في بعض السنوات والإيجاب في بعضها الآخر ويقيم متفاوتة .

وبالرغم من ذلك فقد كان معدل التغير المتوسط خلال فترة الدراسة يتجاوز نسبة ٩% سنوياً .

#### ٥- الودائع الثابتة بالبنوك

يبين الجدول رقم (٥) التثني المضطرب في قيمة الودائع على مدار فترة الدراسة فقد بدأت بقيمة ٦٦٦ مليون جنيه في عام ٨٦/٨٥ لتصل إلى ٢٤٤١ مليون جنيه مع نهاية عام ٩١/٩٠ بمعدل نمو سنوي متوسط قدره ٣٢% تقريباً، ثم إلى ٤٨٥٢ مليون جنيه نهاية عام ٩٦/٩٥ بمعدل نمو سنوي متوسط قدره ١٥% تقريباً، ثم إلى ٧٧٩٥ مليون جنيه مع نهاية عام ٢٠٠١/٢٠٠٢ بمعدل نمو سنوي متوسط يتجاوز ٨%، وهو ما يعني تراجع معدل النمو خلال الفترات الخمسية المتعاقبة إلى النصف تقريباً في كل مرة، وكان المتوسط العام لمعدل النمو خلال فترة الدراسة ١٨% تقريباً .

لشركات التجارية وصناديق التأمين الخاصة ( رجع تقارير البنك المركزي عن التوظيفات الاستثمارية لقطاع التأمين )، بل أن معظم القيمة لدى الشركات التجارية قد آل إليها من الحراسات عند التأمين .

ويرى لباحث أنه يمكن لجهاز التأمين بكل فروع (التأمين الاجتماعي- التجاري- الصناديق الخاصة) أن يكون له دور كبير في تنشيط سوق العقارات في مصر خاصة في ظل الاتجاه الحالي نحو تحقيق هذا الهدف وحل مشكلة الإسكان وبعث إنشاء هيئة التمويل العقاري والتوسع في منح القروض العقارية من شركات متخصصة وتوزيع فنيون العقارية وتداول سنداتها بشكل يمكن جهاز التأمين من أداء دور فاعل في ذلك .

أما عن الأهمية النسبية لبند الأراضي والعقارات داخل المحفظة فإن الجدول رقم (٦) يبين التواضع المستمر والمستمر لهذا البند على مدار فترة الدراسة حيث تراوح نصيبه النسبي بين ٠,٥% و ٠,٨% خلال الفترة المشار إليها وبمتوسط حسابي قدره ٠,٦% وهي نسبة لا تتناسب مع حجم الأموال المستثمرة من ناحية ولا مع ما يجب أن تأخذه مشكلة الإسكان من اهتمام من ناحية أخرى .

أما عن معدل التغير في قيمة هذا البند على مدار سنوات الجدول فيوضح الجدول رقم (٧) أن معدل التغير يأخذ اتجاهًا إيجابيًا سنة بعد أخرى باستثناء عام ٩٨/٩٩، ولكنه يقيم متذبذب بين الارتفاع والانخفاض إلا أن المتوسط للعام لمعدل النمو خلال الفترة كانت قيمته ١٢,٥% وهو معدل مقبول إلا أنه منسوب إلى قيمة متواضعة مما أدى إلى تواضع قيم التغير على النحو المبين في الجدول المشار إليه.

#### ٤- القروض

يتكون بند القروض داخل محفظة استثمار جهاز التأمين من العناصر التالية :

- قروض مقدمه للحكومة.
- قروض بضمان وثائق تأمين علي الحياة.
- قروض بضمان رهون عقارية.
- قروض بضمانات أخرى.

والقروض المقدمة للحكومة تقدم صناديق التأمين الخاصة وبالتالي تضاف إلي القروض المقدمة إلي الحكومة والتي بلغت في المتوسط ٩٠% من إجمالي أموال لجهاز علي النحو السابق (الإشارة إليه بالجدول رقم ٨) ومن ثم يؤدي إلي ارتفاعها، أما





تقديم قروض إلى الحكومة ويتجاوز ذلك في مجمله نسبة ٩٠% في المتوسط خلال فترة الدراسة الممتدة ١٧ سنة، وإن كانت النسبة قد تجاوزت ذلك خلال الأربعة سنوات الأخيرة من عصر الدراسة، بل أنها في تزايد مستمر حتى بلغت لقصاها في علم ٢٠٠٢/٢٠٠١ بقيمة قدرها ٩٢,٣% .

فيذا أضفنا إلى ذلك الإيداعات الثابتة لدي البنوك وهي في معظمها لدي بنوك محلية مملوكة للدولة لتبين لنا أن ما يفوق نسبة ٩٥% من أموال جهاز التأمين يتم توظيفه بالفعل في أدوات واستثمارات حكومية إجباريا أو اختياريا وأن البنود الأخرى للاستثمار المباشر وغير المباشر لا تزيد نسبتها عن ٥% من إجمالي المحفظة .

ومن ناحية أخرى ومع إعادة ترتيب بنود المحفظة حسب أهميتها النسبية خلال فترة الدراسة الممتدة طيلة ١٧ سنة تبين لنا الترتيب التالي :

#### جدول رقم (٩) ترتيب بنود محفظة استثمار جهاز التأمين

حسب أهميتها النسبية خلال الفترة ٨٦/٨٥ - ٢٠٠٢/٢٠٠١

| الترتيب | البند                              | الأهمية النسبية % |
|---------|------------------------------------|-------------------|
| ١       | الإيداعات لدي بنك الاستثمار القومي | ٧٩,٦              |
| ٢       | السندات والصكوك والأشون الحكومية   | ١٠,٥              |
| ٣       | الودائع الثابتة بالبنوك            | ٥,٤               |
| ٤       | الأوراق المالية ذات العائد المتغير | ١,٨               |
| ٥       | الأوراق المالية الأخرى             | ١,٧               |
| ٦       | الأراضي والمقرات                   | ٠,٦               |
| ٧       | القروض                             | ٠,٤               |
|         | الإجمالي                           | ١٠٠               |

المصدر : استنتاج من الجدول رقم (٩)

قدرة الجهاز على أداء وظيفته التأمينية بكفاءة ثم تؤثر بالتبعية على أداء دوره في تمويل الاستثمار سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

ومرجعية ذلك أنه كلما ضعفت قدرة الجهاز على تقديم الحماية التأمينية نتيجة لانخفاض الطلب على التأمين - لسبب أو لآخر - كلما تراجعت قيمة الأقساط المتدفقة، وبالتالي تراجعت قدرة الجهاز على تعبئة المخزونات من ناحية، وتراجعت أيضا قدرته على تمويل الاستثمارات من ناحية أخرى .

انطلاقا مما سبق يستعرض الباحث فيما يلي المشكلات

ولا شك أن تراجع معدل النمو يدل على توجه أموال الاستثمار إلى بنود أخرى تري الإدارات المختلفة أنها أكثر ربحية وعائد من الودائع البنكية الثابتة .

أما عن الأهمية النسبية للودائع الثابتة بالبنوك داخل المحفظة فبيين الجدول رقم (٦) تزيادا في تلك الأهمية خلال الفترة الأولى من الدراسة لتصل إلى قيمتها في عام ١٩٩٢/٩١ بقيمة قدرها ٧,٧% ثم تراجعا منتظما خلال الفترة التالية لتصل إلى أدناها مع نهاية ٢٠٠١/٢٠٠٠ بنسبة بلغت ٤,٥%، وكان المتوسط العام للأهمية النسبية لهذا البند ٥,٤% على مدار فترة الدراسة .

#### خلاصة التحليل :

يستخلص من كل ما سبق أن النسبة الغالبة من أموال محفظة استثمار جهاز التأمين إنما تنذهب إلى الحكومة سواء في صورة إيداعات لدي بنك الاستثمار القومي أو في صورة الاستثمار في سندات وصكوك وأشون حكومية أو في صورة

### الفصل الثالث

#### معوقات أداء الجهاز التأميني لدوره في تمويل الاستثمارات

في هذا المبحث يتناول الباحث المشاكل والمعوقات التي تحد من قدرة جهاز على أداء دوره في تمويل الاستثمارات .

ونظرا لأن الوظيفة الاستثمارية تقع في المرتبة الثانية بعد الوظيفة الأساسية وهي الحماية التأمينية، بل وتتوقف عليها، لذلك فإن المشاكل والمعوقات التي تواجه جهاز التأمين - والتي سيرد ذكرها فيما بعد - إنما تؤثر أولا على



والمعوقات التي تواجه الجهاز التأميني من خارجه من ناحية، والتي يعاني منها من داخله من ناحية أخرى، والتي تم رصدھا خلال العقود الثلاث لعمدة من عام ١٩٧٥ وحتى عام ٢٠٠٤ وذلك لكل فرع علي حده :

**أولاً : المشاكل التي يعاني منها نظام التأمينات الاجتماعية (١) :**

يعاني نظام التأمينات الاجتماعية علي العاملين بالدولة الصادر بالقانون ٧٩ لسنة ٧٥ وتعديلاته، باعتباره النظام الذي يغطي الجانب الغلب من إجمالي المؤمن عليهم ويسهم بالقرن الأعظم من الاشتراكات المحصلة سنوياً من العديد من المشاكل التي توقع أداء دوره في .

الحماية التأمينية وجنب المخدرات وتقديم أموال الاستثمار نعرضها علي النحو التالي :

**(١) ارتفاع معدلات الاشتراك :**

في عام ١٩٧٦ أثبت أحد الباحثين ارتفاع معدلات الاشتراك التي يتحملها كل من العامل وصاحب العمل في النظام المصري الذي يقع ضمن أعلى فئات نسب الاشتراكات في العالم (سامي نجيب، ١٩٧٩). وهذه النسب لم تتغير علي الرغم من مرور ما يقرب من ثلاثين سنة من النتائج المشار إليها .

والقارئ للقانون ٧٩ لسنة ٧٥ وتعديلاته المختلفة يمكن أن يلاحظ ما يلي :-

أ- أن العمل يتحمل ما يقلل ١٤% من لجره الأساسي و١١% من لجره المتغير كاشتراك في النظام سواء كان عاملاً بالجهاز الإداري أو بالقطاع العام أو للخاص.

ب- أن الدولة - كصاحبة عمل - تتحمل ما يعادل ٢١% من الأجور الأساسية و١٩% من الأجور المتغيرة عن العاملين لديها (خمس الأحرز تقريباً) .

ج- أن الوحدات الاقتصادية التابعة للقطاع العام تتحمل ما يعادل ٢٤% من الأجور الأساسية و٢٢% من الأجور المتغيرة للعاملين لديها (ما يقرب من ربع الأجور) .

د- أن الوحدات الاقتصادية التابعة للقطاع الخاص تتحمل ما يعادل ٢٦% من الأجور الأساسية و٢٤% من الأجور

(١) يغطي النظام في المتوسط ٥٥,٥% من إجمالي المؤمن عليهم، كما يسهم بنسبة ٩٨% تقريباً خلال الخمس سنوات الأخيرة ( راجع في ذلك: وزارة التأمينات، تقرير إنجازات وتنفيذ الأعمال ٢٠٠٠ / ٢٠٠١ ) .

المتغيرة للعاملين لديها ( ربع الأجور ) .

٥- إجمالي مساهمة العامل وصاحب العمل تصبح ٣٦% من الأجور الأساسية و٣١% من الأجور المتغيرة للعاملين بالجهاز الإداري للدولة، وبنسبة ٢٩% من الأجور الأساسية و٣٤% من الأجور المتغيرة للعاملين بوحدة القطاع العام وبنسبة ٤١% من الأجور الأساسية و٣٦% من الأجور المتغيرة للعاملين بالوحدات الاقتصادية للقطاع الخاص .

مما سبق يمكن القول أن هذه النسب مرتفعة بشكل ملحوظ مما يؤدي إلي نتائج عكسية سيرد ذكرها .

**(٢) التهرب من التأمين أو من أداء الاشتراكات :**

من الأمور المترتبة علي ارتفاع معدلات الاشتراك في نظام التأمين الاجتماعي المصري ظاهرة لها جذورها التاريخية منذ نشأة النظام (د.سلامة عبد الله، ١٩٧٠) وهي ظاهرة تهرب أصحاب الأعمال في القطاع الخاص في مصر من التأمين علي العاملين لديهم كلياً أو جزئياً .

وقد تم رصد هذه المشكلة طبقاً لما هو مشار إليه في فترة كان القطاع العام هو المهيمن علي النشاط الاقتصادي في مصر في أواخر الستينيات وقبل الانفتاح الاقتصادي في منتصف السبعينات ونشأة الوحدات الاقتصادية بالقطاع المشترك والخاص ثم الحرية الاقتصادية لوحدة الاقتصاد الخاص مع الإصلاح الاقتصادي أوائل التسعينات، وهنا يتساءل الباحث عن حجم هذه الظاهرة الآن ( ٢٠٠٤ ) في ظل تحجيم دور القطاع العام من ناحية، والخصخصة من ناحية أخرى، ثم التوسع في دور الوحدات التابعة للقطاع الخاص الذي ينشأ لأول مرة من ناحية أخيرة .

ويتم التهرب الكلي حين يلجأ صاحب العمل إلي عدم التأمين علي عمله كلية واستبعادهم من قوة العمل لديه عند تحديد الأجور التأمينية، أما التهرب الجزئي فيتم حين يلجأ صاحب العمل إلي التأمين علي العاملين لديه بأجور أقل من الأجور الحقيقية التي يحصلون عليها مما يؤدي إلي انخفاض قيمة الاشتراكات من ناحية وتخفيض قيمة المزايا من ناحية أخرى .

وعصوماً فإن هذه الظاهرة تعتبر من المشاكل والمعوقات ذات التأثير الكبير علي قدرة النظام علي تعبئة المخدرات وتوفير أموال الاستثمار .

**(٣) الخصخصة وما يترتب عليها من معاش ميكر :**

من المنطق عليه أن الترخيل الاقتصادي للنشاط يستوجب

**٦) أسلوب التعاقد مع العمالة الجديدة :**

بناء على التوجهات الحكومية في الحد من العمالة الدائمة المتدفقة على الجهاز الإداري للدولة ووحدات القطاع العام وإلى جانب توجهات أصحاب الأعمال المتفقه مع هذا، يقوم الاتجاه الحالي لاستواء الحاجة من العمالة على نظام التعاقد بين الجهة والعمال بحيث يتحدد الأجر على أساس مكافأة محددة القيمة لا تشمل على اشتراكات التأمين على العامل، وهو نوع من التهرب حيث لا تلتزم جهة العمل بنصيبها في التمويل وكذلك العامل - حتى لو كانت جهة العمل الدولة أو إحدى وحداتها .

ويؤدي هذا الأمر إلى انخفاض التدفقات النقدية الداخلة في صورة اشتراكات من ناحية ومن ثم الحد من قدرة النظام على تمويل الاستثمارات من ناحية أخرى .

**٧) انخفاض كفاءة السياسة الاستثمارية**

من المنطق عليه علميا وعصليا أن السياسة الاستثمارية لأموال هيئات التأمين بصفة عامة، والتأمينات الاجتماعية على وجه الخصوص يجب أن تحقق المبادئ التالية ( سامي نجيب، ١٩٩٨ ) .

أ- ضمان قيمة الأموال المستثمرة بالمعنى الاسمي والحقيقي له.

ب- تحقيق أعلى معدل ممكن للعائد .

ج- ضمان انتظام الربح.

د- تحقيق أقصى فائدة اجتماعية واقتصادية مباشرة للمؤمن عليهم.

هـ- مشاركة إدارة نظم التأمين الاجتماعي في توجيه الأموال المستثمرة .

و- توفير قدر من السيولة تتناسب زمنيا مع الالتزامات.

وللتقارير للبيانات الصادرة عن وزارة التأمينات في تقارير الإنجازات ونتائج الأعمال في عام ٢٠٠٠/٢٠٠١ يلاحظ ما يلي :

أ- أن ما يتجاوز ٩٢% من أموال التأمينات الاجتماعية يتم تحويلها سنويا إلى بنك الاستثمار القومي

ب- تبلغ نسبة الاستثمارات طرف الخزنة العامة مضافا إلى المستثمر في سندات حكومية ٢,٢% من جملة المال المستثمر

ج- تبلغ نسبة المستثمر في أوراق مالية ١% فقط من إجمالي المال المستثمر

د- تمثل الدوائع الأجلة بالبنوك ما يعادل نسبة ٤,٥% من إجمالي المال المستثمر

الاحتفاظ بالحجم الأمثل للعمالة وهو ما يسعى إليه المستثمرون عند شراء الوحدات الاقتصادية المعروضة للبيع من القطاع العام، الأمر الذي يترتب عليه التخلص من العمالة الزائدة من خلال المعثر المبكر .

ويترتب على ذلك الاتجاه أمرين يعجزان من قدرة النظام على تعبئة المدخرات وتوفير أموال الاستثمار أولهما توقف الاشتراكات المتفقه داخل النظام عن هؤلاء المتقاعدين، وثانيهما زيادة النفقات الخارجة من النظام نتيجة لاستحقاق مزاي دون استكمال المدة اللازمة لاستحقاق الحد الأقصى للمزاي، هذا في نفس الوقت الذي تزيد فيه مدة استحقاق هذه المزاي عما هو محسوب إكتواريا .

**٤) تمويل عبء زيادة المزاي لملاحقة التضخم وارتفاع****نفقات المعيشة :**

كان للتضخم أثره السلبي على نظام للتأمينات الاجتماعية في مصر، فقد اضطرت الدولة تحت وطأة ارتفاع نفقات المعيشة إلى استصدار قوانين سنوية تقضي بزيادة المعاشات في شهر يوليو من كل عام بنسب تتراوح بين ١٠% و ١٥% بدأت أولاها في ٨٧/٧/١ وأخرها ما تقرر في ٢٠٠٤/٧/١، كل ذلك بهدف معالجة الآثار السلبية للتضخم وملاحقة ارتفاع الأسعار. وهذه الزيادة السنوية تمثل عبئا على النظام دون تدبير لمصادر هذا الأمر الذي ترتب عليه استنزاف أموال النظام وموارده مما يحد من قدرته على تمويل الاستثمارات . وعلى الرغم من إعلان الحكومة بحملها عبء هذه الزيادة إلا أن الأمر ينتهي بدفعها من الموارد الذاتية للنظام مع تحويلها إلى دين لفتري .

**٥) التوسع في المتقاعدين دون حسابات إكتوارية****وتوفير مصادر للتمويل**

من الجوانب السلبية التي تواجه للنظام وتحد من قدرته على تمويل الاستثمارات توجه بعض الساسة وأعضاء مجلس الشعب والحكومة نحو إضافة متقاعدين ومستحقين جدد يحصلون على مزاي لم يتم حسابها إكتواريا، ودون أن يتم توفير التمويل اللازم لها، وهو ما يؤدي إلى اختلال التوازن بين الموارد والنفقات، ومثال ذلك إدخال المطلقة وكذلك الأخوة والأخوات ضمن المتقاعدين ( المادة ١٠٤ من القانون ٧٩ لسنة ٧٥ ) على الرغم من تعارض ذلك مع المبادئ الفنية للتأمين وعدم دخوله ضمن الحسابات الإكتوارية .



اعتمادا على مساهمات الأعضاء قط . ويمثل رأس المال بالقسمة لأي منشأة لتأمينه الضمان لحقوق المومن عليهم وأن عدم وجوده يمكن أن يعرض تلك الحقوق لخطر عدم الوفاء بها، كما أنه يعرض الصناديق - علي وجه التحديد - لمشاكل مالية كبيرة .

#### ٤ - عدم وجود هامش لليسر المالي

يعرف هامش اليسر المالي Solvency Margin لأي منشأة تأمينية بأنه الفرق من الأصول ( الاستثمارات ) الذي يفوق حجم التزاماتها تجاه حملة الوثائق، وتكس عليه القوانين المنظمة لأعمال شركات التأمين التجارية، إلا أنه ليس موجودا في القواعد المنظمة لعمل صناديق التأمين الخاصة في مصر . ويعتبر هذا الهامش مقياسا للقوة المالية وضمانا لحقوق حملة الوثائق أو الأعضاء، وعدم توافره مؤشر علي ضعف القوة المالية للصندوق .

ويمثل عدم وجود هامش لليسر المالي مشكلة للجهات الرقابية التي قد لا تتمكن من تصنيف الصناديق السارية حسب قوتها المالية وبالتالي تحديد الصناديق التي لا يمكنها الوفاء بالتزاماتها . كما أنها تمثل مشكلة للصندوق ذاته حيث أن عدم توافره هذا الهامش لا يمكن إدارة الصندوق من تمويل الاستثمارات بكفاءة وكفاية .

وتزداد هذه المشكلة حدة في صناديق التأمين الخاصة في ظل عدم وجود رأس المال وبالتالي عدم وجود أية ضمانات لحقوق الأعضاء التأمينية .

#### ٥ - تغير هيكل الأجور

من المعروف أن الحسابات الاكتوارية للصندوق تتم في بداية إنشاء الصندوق على أساس هيكل الأجور والهيكل العمري للأعضاء الذي كان سائدا وقت إنشاءه، وبالتالي تتحدد كل من الاشتراكات والمزايا ومع استمرار سريان الصندوق يتغير هيكل الأجور لمقابلة موجبات التضخم وارتفاع نفقة المعيشة مما يؤدي إلى زيادة المزايا دون توافر الموارد اللازمة لمقابلتها ، الأمر الذي يترتب عليه تآكل الاحتياطيات والموارد الذاتية وضعف قدرة الصناديق على تمويل الاستثمارات.

#### ٦ - أسلوب إدارة الصناديق:

ينص لقانون ٥٤ لسنة ١٩٧٥ بشأن صناديق التأمين الخاصة على أن يقوم بإدارتها مجلس إدارة تنتخب من أعضائهم وهم المومن عليهم في نفس الوقت وبعض النظر عن مؤهلاتهم وإمكاناتهم الإدارية والفنية ومدى توافر تلك

وقد بلغ المعدل العام للعائد على استثمار أموال للتأمينات الاجتماعية في السنة المشار إليها ٩,٦% بعد حسابها ، وهو معدل رغم ارتفاعه إلا أنه يصبح قاصرا إذا ما قورن بمعدلات العائد على بعض إيداعات البنوك أو شهادات الاستثمار، الأمر الذي يحث قصور السياسة الاستثمارية وإمكانية لتحقيق معدلات أكبر تعود بالمنفعة على أصحاب الحق في الأموال المستثمرة .

#### ثانيا : المشاكل والمواقف التي تعاني منها الصناديق الخاصة :

تعاني صناديق التأمين الخاصة مجموعة من المشاكل والمواقف التي تعرض مسيره أدق لوظيفته لتأمينية أو الاستثمارية، فإذا لمكن علاجها لمكن لهذا الفرع أن يلعب دورا هاما في تمويل الاستثمارات ، ونعرض فيما يلي لأهم هذه المشاكل .

#### ١ - التركيز على المزايا محددة القيمة:

من قراءة النتائج المنشورة بالتقارير السنوية التي تصدرها الهيئة المصرية للرقابة على التأمين عن نشاط الصناديق الخاصة يتبين أن الجانب الأعظم من المزايا التي تمنحها تلك للصناديق هي مبالغ من دفعه واحده (مبلغ واحد) ينفع في حالة تحقق الخطر المومن منه كالوفاة أو التقاعد أو العجز، في حين تمثل المعاشات الدورية أهمية نسبية محدودة من إجمالي المزايا (٤% تقريبا) .

والمزايا على هذا النحو تحول الصناديق الخاصة إلى صناديق للائجار وهو أمر يمكن تنميته وتطويره إذا تحولت هذه المزايا إلى شكل من أشكال المعاش بما يمكن الصندوق من زيادة موارده والمساهمة بشكل أكبر في تمويل الاستثمارات.

#### ٢ - ارتفاع عدد الصناديق الضعيفة ماليا:

توضح البيانات الصادرة عن الصناديق الخاصة أن معظم الصناديق العاملة بالسوق المصري تحتفظ باحتياطيات أقل من ١٠ مليون جنيه (٤٨٢ من ٦١٤) صندوق مسجله في عام ٢٠٠٢ بنسبه ٧٧% ، وبالتالي فهي بهذه الصورة لا يمكن أن تقدم مزايا قوية لأعضائها حتى ولو كانت على صوره مبالغ محدده .ولا شك أن هذه الصناديق لا تحصل على اشتراكات تمكنها من أداء دورها في تنمية المدخرات وتمويل الاستثمارات.

#### ٣ - عدم وجود رأس المال :

ينص لقانون ٥٤ لسنة ٧٥ الخاص بالصناديق الخاصة (تحت التحديل) على إمكانية إنشاء الصندوق دون رأس مال



المدخرات وتمويل الاستثمارات.

### ثالثاً: المعوقات والمشاكل التي تعاني منها شركات

#### التأمين التجاري:

رصد العديد من الباحثين العديد من المعوقات والمشاكل التي تؤثر سلباً على قدرات وإمكانيات شركات التأمين التجاري في تقديم خدماتها للتأمينيين من ناحية وبالتالي قدرتها على تعينه المدخرات من ناحية ثانية ومن ثم قدرتها على تمويل الاستثمارات ونظراً لكثرة هذه المشاكل والمعوقات فإننا يمكن أن نجعلها في شكل مجموعات على النحو التالي:

#### ١- المشاكل التي تؤثر في الطلب على التأمين التجاري:

من المعلوم أن التأمين التجاري \_على العكس من كل من التأمين الاجتماعي والتكميلي الجماعي\_ هو تأمين اختياري بمطلق الحرية من حيث النوع والقيمة والهيئة، ومن ثم فإن الطلب على التأمين التجاري إنما يخضع للعديد من الاعتبارات والمتغيرات التي تؤثر فيه حتماً ونوعاً نجعلها فيما يلي:

أ- انخفاض الدخل

ب- انخفاض الوعي التأميني لدى الأفراد والاجهزة الادارية الحكومية والخاصة.

ج- التضخم وانخفاض القوى الشرائية.

د- اعتقاد البعض بعدم مشروعية التأمين من الناحية الدينية.

هـ- انخفاض كفاءة الجهاز التسويقي.

و- منافسة أوسع إبحاره واستثماره أخرى.

ز- المنافسة السعريه السلبية بين الشركات التأمينية.

وقد انعكست هذه المعوقات على حجم الطلب على خدمة التأمين بالسوق المصرية إلى الدرجة التي أنت بأحد المسؤولين إلى الادعاء بأن السوق المصرية لا تعمل بكامل طاقتها وأن الشركات الحالية لا تغطي أكثر من ٢٠% فقط من الحجم الفعلي للسوق (حافظ، ٢٠٠٠) ودلل على ذلك بما يلي:

أ- انخفاض نسبة انقضاء التأمين إلى اجمالي الناتج المحلي.

ب- عدم اهتمام الحكومة بالتأمين حيث إن جميع المباني الحكومية ليست مغطاة تأمينياً .

ج- عدم اهتمام الأفراد بالتأمين على المباني السكنية وإذا تم التأمين فله يتم بقره منخفضة جداً لا تتناسب مع القيمة الفعلية لها.

د- لا يتم التأمين على محتويات المباني السكنية.

هـ- عدم تأمين على المباني السكنية، أو التأمين بقره منخفضة جداً.

و- انخفاض الطلب على تأمين الائتمان بالمقارنة بحجم الائتمان الكلي في السوق.

المؤهلات اللازمة لإدارتها مما يجعل المرشحين يتمهون بزيادة المزايا - كنوع من الدعاية الانتخابية ويحرصون على تنفيذ هذه الوعود بعد انتخابهم دون دراسة إقتصادية ودون البحث عن موارد فعلية إضافية لمقابلة هذه المزايا، وهو ما يعرض هذه الصناديق لمشاكل مالية تؤثر في قدرتها على تمويل الاستثمارات بل وقد تؤثر في قدرتها على الاستمرار.

#### ٧- المعائن المبكر

تؤثر عمليات المعائن المبكر على أداء الصناديق الخاصة وقدرتها على تعينه المدخرات وتمويل الاستثمارات تأثيراً سلبياً من خلال تأثيرها على جانبي الإيرادات والنفقات. فهي تؤدي من ناحية إلى تخفيض الموارد المالية المتدفقة إلى الصناديق عن طريق نقص الاشتراكات التي كان يجب على الخارجين أدائها كما تؤثر من ناحية أخرى على زيادة التنفقات النقدية الخارجة من خلال المبالغ المستحقة لهؤلاء الخارجين وبالتالي تنخفض قيمة الاحتياطيات المتركة والتي تمثل الأموال المخصصة للاستثمار.

#### ٨- تراجع النصيب النسبي لمساهمة أصحاب الأعمال:

يمكن لأي محال للبيانات الخاصة بأداء صناديق التأمين عبر سبلعه زمنيه ( الهيئة المصرية للرقابة على التأمين ، التقارير السنوية ) أن يتبين تراجع الأهمية النسبية لنصيب أصحاب الأعمال أو جهة العمل في تمويل تكاليف صناديق التأمين الخاصة، وهو ما يحد من كفاءة تلك الصناديق في أداء دورها في تعينه المدخرات من ناحية، وتمويل الاستثمارات من ناحية ثانية.

على أن تراجع حصة صاحب العمل في تمويل الصناديق الخاصة ربما ترجع إلى العبء الواقع على أصحاب الأعمال في التمويل الإجباري لنظم التأمينات الاجتماعية على النحو السابق الإشارة إليه وإن أي التزام إضافي لتمويل الصناديق يعني زيادة في تكاليف الأجور وبالتالي التكاليف الكلية وارتفاع الأسعار.

#### ٩- إضعاف نطاق النظم القومي للتأمينات الاجتماعية:

تعتبر الصناديق الخاصة بشكل ما أو بأخر أحد أشكال التأمينات التكميلية لنظم التأمين الاجتماعي سواء من حيث الإخطار المغطاة أو المزايا المتوفرة. وبالتالي فإن أي توسع في هذا النظام يؤدي إلى تغطيه أخطار جديدة أو عناصر جديدة للأجور سوف تؤدي بالتبعية إلى تضيق نطاق عمل الصناديق الخاصة، وبالتالي لحد من قدرتها على تعينه



الأجنبية عند عمل اتفاقيات إعادة التأمين مما قد يترتب عليه ضياع كثير من التعويضات ولجنة التحصيل مما يعرض شركات التأمين المصرية لمخاطر مالية .

- هـ- عدم تخصيص العادل للتكاليف غير المباشرة على وحدات الإنتاج وبالتالي عدم الوصول إلى السعر العادل .
- و- عدم توفر البدل الاستثمارية الجيدة في السوق المصري .
- ز- عدم الترويج اللازم للخدمة .
- ح- ارتفاع الضرائب المباشرة وغير المباشرة على أقساط التأمين، وعلى أرباح شركات التأمين .
- ط- عدم المساندة الحكومية لشركات التأمين .

### النتائج والتوصيات

#### أولاً : النتائج :-

- (١) للجهاز التأميني عددا من الوظائف الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الفرد والمؤسسة والاقتصاد الكلي تجعله على رأس الأنشطة الاقتصادية التي تقود التنمية في المجتمع .
- (٢) يلعب جهاز التأمين دورا بالغ الأهمية في تمويل الاستثمارات في مصر حيث بلغت قيمة الأموال التي يمكن أن يوفرها لتمويل الاستثمارات حوالي ١٨٧,٥ مليار جنيه مع نهاية عام ٢٠٠١ منها ١٧١,٦ مليار من خلال فرع التأمينات الاجتماعية (بنسبة ٩١,٥%) و ٨,٤ مليار من خلال فرع الصناديق الخاصة (بنسبة ٤,٥%) و ٧,٥ مليار من خلال شركات التأمين التجارية (بنسبة ٤%) .
- (٣) علي الرغم من الدور المزدوج الذي يلعبه جهاز التأمين من تأمين ولخار إلا أن دوره في تعبئة المدخرات وتمويل الاستثمارات لم يكن بعيدا عن دور الجهاز المصرفي الذي تتركز وظيفته علي تعبئة المدخرات ( كانت النسبة المتوسطة ٥٨% خلال فترة الدراسة ) .
- (٤) أن الجانب الأعظم من أموال الاستثمار لدي جهاز التأمين ( ٩٢,٣% عام ٢٠٠٢/٢٠٠١ ) تستثمر في قروض أو أوراق حكومية سواء في شكل أموال محولة إلى بنك الاستثمار القومي أو قروض مقدمه إلى وزارة المالية أو في شكل سندات وأذون حكومية، وأن النسبة الباقية ( ٧,٧% ) توجه إلي مختلف عناصر الاستثمار الأخرى من أوراق مالية متنوعة وأراضي وعقارات وقروض لغير الحكومة والودائع الثابتة بالبنوك .
- (٥) يولجه الجهاز التأميني بمختلف فروعه العديد من المشاكل والمعوقات التي تؤثر تأثيرا سلبيا علي أداء

ز-تدلم الطلب على غطاء التعويض المهني بالتطاع التجاري. ح-قيام المؤسسات التجارية والصناعية بالتأمين على أصولها ولكن ليس بالقيم والحدود المناسبة.

ط-عدم الطلب على تأمين جميع إخطار المقاولين CAR وجميع أنظار تركيب EAR وهي من أهم التأمينات الهندسية خاصة من جانب شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة.

ي-انخفاض الطلب على التأمين تغطى الآلات Machinery Breakdown .

ك-انخفاض الطلب على تأمين الشامل للسيارات حيث فقط على السيارات المملوكة لمؤسسات تجارية والصناعية.

ل-انخفاض الطلب على التأمين من الحوادث الشخصية والمتعوزة أو عند السفر.

م-عدم وجود التأمين الشامل على رب البيت.

ن-تخفيض الطلب على للتغطيات الحديثة على الحاسب الآلي.

س-عدم المعرفة بتأمينات المخازن على الموارد الغذائية مثل ثلاجات الحفظ والثلاجات التجارية.

ع-انخفاض الطلب على التأمينات الزراعية.

ف-انخفاض الطلب على التأمين الطبي.

ص-عدم التأمين على المعارض والأسواق التجارية.

ق-انقراض الطلب على تأمين المعارض الفنية الشخصية.

#### ٢-المشاكل التي تؤثر على جانب عرض التأمين التجاري:-

ويقصد بها مجموعة المشاكل التي تعاني منها شركات التأمين ذاتها وتؤثر على أسلوب وتكلفة تقديم الخدمة تأثيرا سلبيا مما يحد من قدرتها على تعبئة المدخرات من ناحية وتمويل الاستثمارات من ناحية ثانية.

ويمكن إجمال هذه المشاكل فيما يلي :

أ- التفاوضي عن الكثير من الإجراءات والبيانات التي من شأنها تحديد السعر المناسب للخطر وهو ما قد يؤدي إلى تحديد سعر غير عادل قد يكون أعلى أو أقل من حقيقته وكلاما له آثاره السلبية علي العميل والشركة.

ب- عدم توفر الكثير من أدوات لتفسير من بيانات ترتبط باحتمال تحقق الخطر، وقيمة الخسارة المحققة في كل حادث، أو من حيث القيمة الفعلية للأصول المؤمن عليها، فضلا عن عدم توفر جداول الحياة التي تعكس الخبرة الخاصة بالسوق المصري .

ج- عدم استقرار سعر الصرف والأثر السلبى لذلك على اتفاقيات وتعويضات إعادة التأمين الواردة أو الصادرة .

د- عدم إجراء الدراسات الكافية علي شركات إعادة التأمين

- سلسلة زمنية من ٨٦/٨٥ وحتى ٢٠٠١/٢٠٠٠ .
- (١١) حسن حافظ، نظره علمية على الأوضاع الراهنة لسوق التأمين المصري، مؤتمر خلق سوق علمية، التحول في قطاع التأمين المصري، القاهرة، يوليو ٢٠٠٠ .
- (١٢) د/ سامي نجيب ملك، الأسس الاكتوارية لصناديق التأمين التكميلية الخاصة، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الثالث، ١٩٨٧ .
- (١٣) د. سامي نجيب ملك، التأمينات الاجتماعية، الجزء الثاني، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨ .
- (١٤) د. سلامة عبد الله سلامة، دراسة ظاهرة تهرب أصحاب الأعمال من قطاع الخالص بمصر من تطبيق قانون التأمينات الاجتماعية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ١٣، ١٩٧٠ .
- (١٥) صفوت حميدة، توفير حماية تأمينية تكميلية لنظم التأمينات الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٨٥ .
- (١٦) صفوت حميدة، مفهوم الربح في نشاط تأمينات الحياة في مصر وأسس توزيعه، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٤ .
- (١٧) د. صفوت حميدة، دور التأمين في تطوير الصناعة المصرية، ورقة الأثري، إتحاد الصناعات المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠ .
- (١٨) د. صفوت حميدة، نظام التأمينات الاجتماعية وأثره في تطوير الصناعة المصرية، الورقة الثانية، إتحاد الصناعات المصرية، القاهرة، ٢٠٠٠ .
- (١٩) د. صفوت حميدة، وأخريين: تطور وإشراف مستقبل قطاع لملى في تمويل التعمية في مصر حثدي العلم ثالث، مكتب لشرق الأوسط القاهرة، أوراق مصر ٢٠٢٠، تحت طبع .
- (٢٠) د. صفوت حميدة، استثمار أموال صناديق للمعاملت بين لواقع الدولي ولتحديث المتوقمة، مؤتمر التأمينات الاجتماعية بين الواقع والمأمول، جمعة الأهر، القاهرة أكتوبر ٢٠٠٢ .
- (٢١) د. صفوت حميدة، تقييم صناعة تأمينات الحياة ومقترحات تطويرها (بحث بالإنجليزية)، المركز الدولي للتنمية الاقتصادية ICEG، القاهرة، ٢٠٠١ .
- (٢٢) د. عادل عبد الحميد عز، بحوث في التأمين: اقتصاديته - حبلقة - تكليفه، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٩ .
- (٢٣) البنك المركزي المصري، التقرير السنوي لسلمه زمنية من ١٩٨٥/٨٥ وحتى ٢٠٠٣/٢٠٠٢ .

دوره سواء في توفير الحماية التأمينية أو في تعبئة المخدرات وتوفير أموال الإستثمارات وهي من التحدد والتنوع ما يتطلب توافر النظرة الشمولية لتحديدها وإعداد البرامج اللازمة لنحبه .

#### ثانيا : التوصيات :-

- (١) يوصي الباحث بضرورة تجميع جهاز التأمين تحت إشراف جهة إدارية واحدة كمن تكون وزارة منفصلة أو جهاز قومي يشمل كل الفروع من تأمينات اجتماعية صناديق التأمين الخاصة. شركات التأمين التجاري وذلك بفرض تنسيق الأهداف والسياسات وتكامل البرامج .
- (٢) يوصي الباحث بضرورة وضع برنامج قومي لصياغة الحلول واجبة التنفيذ لعلاج مشكلات وإزالة العقبات من أمام جهاز التأمين بفروعه المختلفة حتى يأخذ دوره المنوط به لقيادة قاطرة للتنمية في مصر جنباً إلى جنب الأنشطة الاقتصادية الرئيسية المشاركة في هذا الدور .

#### بعض المراجع المختارة

- (١) أحمد سلم الزيات : الاشتراك في الأرباح كوسيلة لعلاج بعض مشاكل التأمين على الحياة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٧٩ .
- (٢) د/ أحمد عراقي ود/ صفوت حميدة، استخدام مفهوم الجودة الشاملة في تنمية الطلب على تأمينات الحياة في مصر، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة المنصورة، ١٩٩٧ .
- (٣) للقانون رقم ١٠ لسنة ٨١ بشأن الإشراف في الرقابة على التأمين في مصر .
- (٤) القانون رقم ٥٤ لسنة ٧٥ بشأن صناديق التأمين الخاصة في مصر ولائحته التنفيذية .
- (٥) القانون رقم ٧٩ لسنة ٧٥ بشأن التأمين الاجتماعي على العمالة المنتظمة في مصر .
- (٦) الهيئة المصرية للرقابة على التأمين، الكتاب الإحصائي السنوي، السلسلة الزمنية.
- (٧) الهيئة المصرية للرقابة على التأمين، التقرير السنوي، سلسلة زمنية من ٢٠٠١/٢٠٠٠ وحتى ٢٠٠٣/٢٠٠٢ .
- (٨) د/ سامي نجيب، أسس ومبادئ التأمين الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٨ .
- (٩) د/ سامي نجيب، الارتفاع النسبي لاشتراكات التأمينات الاجتماعية في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه منشورة، دار التأمينات، القاهرة، ١٩٧٩ .
- (١٠) وزارة التأمينات، تقرير الإنجازات ونتائج الأعمال،



## تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة بيئة الأعمال المتقدمة

دكتور/ محمد صالح هاشم

دكتور/ نائب عميد مركز الإدارة المحلية والبيئة  
أكاديمية السادات

### مقدمة :

تتسم بيئة منظمات الأعمال المعاصرة بالتعدد والديناميكية نتيجة للتطورات المستمرة والمتلاحقة في أساليب ولوجات الإنتاج والإدارة، وكذلك بسبب زيادة حدة المنافسة وتعدد أشكالها على الصعيدين الدولي والمحلي .

ومع زيادة تعدد وديناميكية بيئة منظمات الأعمال تزداد الحاجة إلى توفير معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية تختلف خصائصها عن تلك المعلومات الملائمة لبيئة الأعمال التقليدية .

وتتال المعلومات المحاسبية بشكل عام والتكاليفية بصفة خاصة اهتماماً بالغا من قبل إدارة المنظمات المتقدمة، وذلك لعظم دورها في اتخاذ القرارات المختلفة، وبالتالي للتأثير في قدرة المنشأة على الاستمرار والبقاء والنمو .

من هذا المنطلق تعددت الدراسات والأبحاث للمحاسبية التي تتادي بضرورة التكامل بين نظم التكاليف المطبقة من ناحية وطبيعة بيئة أعمال المنظمة من ناحية أخرى، وذلك حتى تظل نظم التكاليف قادرة على أداء دورها المنشود في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات ... الخ

ورغم اتفاق كتاب المحاسبة على أنه ليس هناك نظم تكاليفي أمثل يسم بالذقة المطلقة<sup>(١)</sup>، إلا أن الفكر المحاسبي والتكاليفي المعاصر ما زال يستحث العديد من الأدوات والأساليب للمحاسبية - مثل محاسبة الأنشطة ABC والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية SMA والإدارة الاستراتيجية للتكلفة SCM ... الخ - بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الملائمة في مخرجات النظم المحاسبية والتكاليفية .

رغم أهمية تلك الأدوات والأساليب المحاسبية والتكاليفية المستحدثة ودورها في تحقيق إضافة ملموسة للدور المحاسبي في بيئة الأعمال المعاصرة إلا أنها انتقدت بشكل رئيسي بسبب تجاهلها للتكاليف السابقة على الإنتاج خاصة في مراحل البحوث والتطوير والتصميم، وذلك على الرغم من أن المراحل السابقة على الإنتاج هي المسئولة عن الجزء الأعظم من تكلفة دورة حياة المنتج ككل .

فكافة الجهود التي تبذل من أجل قياس ورقابة التكلفة - من خلال أدوات المحاسبية والتكاليف المتعارف عليها - لا تؤثر إلا على نسبة ٢٠ % من إجمالي تكلفة المنتج، بينما ٨٠% من إجمالي تكلفة المنتج يتم تحديدها والالتزام بها ضمناً في المراحل السابقة على الإنتاج<sup>(٢)</sup> .

من هذا المنطلق برزت أهمية أسلوب التكلفة المستهدفة كأداة محاسبية استراتيجية لسد هذه الثغرة من خلال الاهتمام الأساسي بالتكاليف السابقة على مرحلة الإنتاج، وبالتالي تجنب النقص الأساسي لنظام التكاليف السابق الإشارة إليه .

ويقوم مدخل التكلفة المستهدفة في تخطيط التكلفة والربح على تحديد سعر بيع المنتج أولاً في السوق، ثم يتم خصم الربح المخطط أو المستهدف للمنتج من سعر البيع لتحديد التكلفة المستهدفة للمنتج . وبالتالي فهو يوفر منهجية مختلفة في إدارة التكلفة عن الأسلوب التقليدي المتعارف عليه، والذي يقوم على تحديد وقياس التكلفة أولاً ثم إضافة الربح المستهدف لتحديد سعر البيع، وذلك مع إهمال احتياجات ورغبات المستهلكين وظروف الموردين والملاءم والمنافسين ... الخ .





وبحيث يتم الوقوف على الجوانب المتميزة في أسلوب التكلفة المستهدفة والتي يمكن من خلالها تحقيق مزايا استراتيجية في مجالات خفض التكلفة لدعم نجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة .

في ضوء ما سبق فإن مشكلة البحث تتمثل في إبراز الدور الهام والمؤثر لأسلوب التكلفة للمستهدة T.C في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة cost leadership .

**هدف البحث :**

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في توفير إطار شامل لإبراز دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك لما لهذا الأسلوب من مزايا متعددة خاصة في مجالات تخطيط ورقابة التكلفة واستيعابها وتجنبها وبالتالي تخفيضها، وينتق عن هذا الهدف الرئيسي مجموعة أهداف فرعية وهي :-

١- بيان علاقة التكامل بين بيئة الأعمال المتقدمة ونظم التكاليف التي تعمل بها.

٢- بيان أهمية استراتيجية ريادة التكلفة في بيئة الأعمال المتقدمة .

٣- إبراز الجوانب المستحدثة في أسلوب التكلفة المستهدفة، ودورها الحيوي في مجالات تخطيط وخفض وتجنب التكلفة بأسلوب غير تقليدي .

٤- توفير إطار منظم لتعميم الاستفادة من أسلوب التكلفة المستهدفة في منشآت الأعمال المعاصرة التي تتبنى استراتيجية ريادة التكلفة .

#### أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من أنه يمثل امتداداً طبيعياً للعديد من الدراسات والبحوث التي تنادي بضرورة التطوير والتحديث في الأساليب والأدوات المحاسبية بصفة عامة والتكاليفية بصفة خاصة لتحقيق التكامل بين بيئة الأعمال المعاصرة المتقدمة من ناحية والأدوات المحاسبية المطبقة بها من ناحية أخرى .

وتزداد أهمية هذا البحث من أنه يمثل نموذجاً للربط الجيد بين الأساليب والأدوات المحاسبية والتكاليفية من ناحية وأساليب واستراتيجيات الإدارة من ناحية أخرى، ويتحقق ذلك من خلال التأكيد على أن الأدوات والأساليب المحاسبية

ورغم تعدد جوانب التحديث والتطوير في أسلوب التكلفة المستهدفة باعتباره يمثل أداءاً جيداً لإدارة التكلفة في بيئة الأعمال المتقدمة - سواء من حيث تخطيط التكلفة ورقابتها وتجنبها واستيعابها واحتوائها ... الخ، إلا أن هذا الأسلوب له أهميته خاصة في دعم بعض الاستراتيجيات الملائمة في بيئة الأعمال المعاصرة .

ورغم تعدد الإستراتيجيات البديلة التي قد تنتهجها المنشأة لتحقيق أهدافها، إلا أن استراتيجية ريادة التكلفة ما زالت عنصراً هاماً ومؤثراً ومحدداً أساسياً لقدرة المنشأة على المنافسة والبقاء والاستمرار والنمو في بيئة الأعمال المتقدمة.

من هذا المنطلق كانت هناك ضرورة لإبراز دور أسلوب التكلفة المستهدفة باعتباره أداة محاسبية مستحدثة في دعم استراتيجية ريادة التكلفة إذا تم تطبيقها من قبل إدارة المنظمات المعاصرة .

#### مشكلة البحث :

لا شك إن عدم تولد دور محاسبي وتكاليفي فعال لدخل المنظمة للمشاركة في اختيار استراتيجياتها وتنفيذها وتقييم نتائجها سوف يؤدي إلى عزم فاعلية الدور المحاسبي، ولن تتحقق هذه الفاعلية للدور المحاسبي إلا بالمشاركة المحاسبية في صياغة وتطوير وإنجاز وتقييم استراتيجيات وأساليب الإدارة .

ورغم تعدد الإستراتيجيات البديلة التي يمكن لإدارة المنظمات المعاصرة اتباعها، إلا أنه سوف تظل استراتيجية ريادة التكلفة لها أهمية خاصة في ظل بيئة أعمال تنافسية تتسارع أو تتعزم فيها قدرة المنشأة على زيادة الأسعار مع زيادة الاتجاه نحو أسواق المنافسة الكاملة .

ولما كان أسلوب التكلفة المستهدفة يمكن أن يلعب دوراً أساسياً في دعم تطبيق ونجاح استراتيجية ريادة التكلفة وذلك لما يتضمنه هذا الأسلوب من جوانب متعددة مستحدثة يمكن من خلالها إدارة التكلفة، وتجنبها واستيعابها واحتوائها وبالتالي تخفيض التكلفة بأسلوب غير تقليدي في المراحل السابقة على الإنتاج .

وبالتالي فقد تبلورت مشكلة هذا البحث في الحاجة إلى إطار متكامل لزيادة فاعلية أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم تطبيق الاستراتيجية ريادة التكلفة في بيئة الأعمال المعاصرة،



لا بد أن تتواءم مع الاستراتيجيات التي تتبناها الإدارة حتى يظل الدور المحاسبي فعالاً في منظمات الأعمال المتقدمة .

كما ترجع أهمية البحث إلى أنه رغم اختلاف استراتيجيات المنافسة في دول الغرب عنها في اليابان إلا أنها لا يختلفان حول أهمية التكلفة والجودة كأبعاد استراتيجية لنجاح واستمرار المنشأة، خاصة وأن أسلوب التكلفة المستهدفة يأخذ في الاعتبار العديد من الاستراتيجيات التنافسية الأخرى بالإضافة - للتكلفة والجودة مثل التكامل الأمامي والخلفي والابتكار والتجديد في المنتجات ... الخ .

من ناحية أخرى فإن هناك تكاملاً واضحاً وجيداً بين أسلوب التكلفة المستهدفة واستراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership، ويمثل هذا التكامل في أن أسلوب التكلفة المستهدفة بما يتضمنه من جوانب مستحدثة يستطيع أن يلعب دوراً هاماً وحيوياً في مجالات خفض التكلفة الكلية للمنتج، وبالتالي يدعم بدرجة كبيرة ويساعد في نجاح تبني وتطبيق استراتيجية قيادة التكلفة .

### منهج البحث :

يقوم المنهج الذي يتبناه الباحث أساساً على الاستقراء والاستبطان معاً، وذلك من خلال حصر ودراسة وتحليل الكتابات العلمية الخاصة بموضوع البحث، وذلك للتعرف على كافة جوانب أسلوب التكلفة المستهدفة وكذلك الاستراتيجيات البديلة التي تتبناها إدارة المنظمات المعاصرة بصفة عامة واستراتيجية قيادة التكلفة بصفة خاصة .

ثم الاستناد إلى نتائج الاستقراء في استبطان الدور الذي يمكن أن يلعبه أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة باعتبارها من أهم استراتيجيات المنافسة في بيئة الأعمال المعاصرة .

### خطة البحث :

في ضوء أهداف البحث يتم تناول موضوع البحث على النحو التالي :-

أولاً: خصائص بيئة الأعمال المتقدمة وأثارها على نظم التكاليف .

ثانياً: طبيعة العلاقة بين نظم التكاليف واستراتيجيات المنظمة.

ثالثاً: مفهوم وأهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في بيئة العمل

### المعاصرة .

رابعاً: جوانب التحديث والتطوير في أسلوب التكلفة المستهدفة .

خامساً: تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم استراتيجية قيادة التكلفة في بيئة الأعمال المعاصرة .

### أولاً: خصائص بيئة الأعمال المتقدمة وأثارها على نظم التكاليف :

إن التغيرات والتطورات والمستجدات السريعة والمتلاحقة في الأساليب وأدوات التصنيع والإدارة في بيئة الأعمال المعاصرة قد جعلت المنافسة والبقاء والاستمرار في دنيا الأعمال أمراً مستحيلًا بدون مواكبة هذه الأحداث .

لذا حرصت إدارة المنظمات المعاصرة على تبني هذه الأساليب والأدوات وتطبيقها والاستفادة منها لأحداث تطوير جذري في الأداء، وهو الأمر الذي أضفى العديد من الملامح والخصائص الجديدة على بيئة الأعمال المعاصرة، مما جعلها تختلف في مجالات متعددة عن ملامح وخصائص بيئة الأعمال المتعارف عليها والتي تنصف بالتقليدية .

ولما كان هناك ارتباطاً وثيقاً بين ملامح وخصائص بيئة الأعمال من جهة والأدوات المحاسبية والتكليفية الملائمة لها من ناحية أخرى، لذلك لا يختلف كتاب المحاسبة على ضرورة تطوير أدوات للمحاسبة والتكاليف لتلائم طبيعة البيئة المحيطة بها.

لذلك فإن أي محاولة لتطوير أدوات وأساليب المحاسبة والتكاليف لا بد أن تنطلق من التوصيف الجيد لخصائص بيئة الأعمال المعاصرة، وبالتالي التعرف على طبيعة عملية صنع واتخاذ القرارات، وطبيعة ما تتطلبه من بيانات ومعلومات تكليفية ... الخ، وذلك حتى يأتي التطوير المحاسبي والتكليفى محققاً لأهدافه ومواكباً لمتطلبات الإدارة من المعلومات والبيانات المحاسبية والتكليفية .

ونظراً من أهميه توصيف ملامح بيئة الأعمال المتقدمة فقد نحدث الكتابات التي تناولت خصائص بيئة الأعمال المعاصرة، لكن نظراً لتعدد هذه الخصائص فقد ركز كل كاتب على بعضها وأهم البعض الآخر في حدود ما يخدم أهداف البحث، من هذا المنطلق يتم عرض بعض هذه



والإدارية المستحدثة في بيئة الصناعة المتقدمة على النحو التالي :-

- نظم التشغيل الآلي والميكنة .
  - التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (CAD / AM).
  - نظم التصنيع المتكاملة آلياً مع الحاسب الآلي (CIM).
  - نظم التصنيع المرنة FMS .
  - أسلوب تخطيط الاحتياجات من المواد MRP .
  - أسلوب الرقابة الشاملة للجودة TQC .
  - أسلوب الأداء الفوري JIT .
  - أسلوب إدارة الجودة الشاملة TQM .
  - الإدارة على أساس النشاط ABM .
  - أسلوب إعادة الهندسة والبناء Re-engineering .
- ولقد انعكست تلك المستحدثات الإنتاجية والإدارية على بيئة الصناعة والتي وصفها الدراسة بالخصائص التالية :-
- انخفاض مستويات المخزون بكافة أنواعه .
  - انتشار التشغيل الآلي .
  - أعاده تنظيم وترتيب تسهيلات الإنتاج .
  - زيادة معدل التحديث والتطوير في منتجات المشروعات الصناعية الحديثة .
  - تعاظم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات .
- كما توصلت دراسة أخرى<sup>(٢)</sup> إلى أنه مع التطور المستمر أصبح الإنتاج في الصناعة الحديثة يعتمد بدرجة كبيرة على العمل الآلي، وبالتالي ارتفاع نسبة الميكنة في التشغيل وانخفاض أهمية العمل البدني، وكذلك أصبح معدل التغير في حجم الإنتاج لا يرتبط بكفاية العنصر البشري بل يرتبط بكفاية الآلات، مع انتشار نظم الإنتاج المرن التي تستلزم الأخذ بمفهوم للمراكز متعددة المهام وتوفير عمالة مؤهلة ومدربة على العمل بروح الفريق، وأن نجاح تطبيق أسلوب الأداء الفوري JIT يستلزم توفر مقومات أساسية وهي إدارة الجودة الشاملة ونظم التصنيع المرن والعمل بروح الفريق واستخدام نظام سحب المواد Pull Material system .

الأراء، ثم نستخلص منها جميعاً خصائص بيئة الأعمال المتقدمة من وجهة نظر هذا البحث والتي تعتبر الأساس في بيان أثرها على نظام التكاليف .

فقد أجملت إحدى الدراسات<sup>(٣)</sup> خصائص البيئة الحديثة للصناعة فيما يلي :-

- التشغيل الآلي (سواء في مرحلة التصميم CAD أو التصنيع CAM أو نظم التصنيع المتكامل آلياً CIM).
  - تضائل مستويات المخزون أو الاستغناء عنه كلية بفضل فلسفة الأداء الفوري JIT .
  - انخفاض الفاقد في الموارد والوقت بفضل التركيز على استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج .
  - تغير أسلوب تخطيط وتنظيم المصنع وأسلوب الإنتاج وفقاً لأسلوب تكنولوجيا مجموعات GT ونظام سحب المواد Pull Material System .
  - الجمع بين تسييط العمليات ومرونة الإنتاج بفضل تكنولوجيا المجموعات والأداء الفوري .
  - انتشار الأخذ بمفهوم إدارة الجودة الشاملة .
  - التكامل مع تكنولوجيا الحسبات في كافة مراحل التنفيذ الفعلي للأنشطة .
- كما أشارت دراسة أخرى<sup>(٤)</sup> إلى أن أهم التقنيات الصناعية المستحدثة في بيئة الأعمال المتقدمة هي :-
- التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي (CAD / CAM) .
  - الآلات ذات التحكم الرقمي بالحاسب الآلي Computers
  - numerically - controlled (CNC) Machines
  - نظم مناولة المواد آلياً Automated material - handling systems (AMHS)
  - نظم التصنيع المرنة FMS والتي قسمتها الدراسة إلى ٣ مستويات :-
  - نظم التصنيع الفوري JIT .
  - المجموعات الآلية
  - التصنيع المتكامل بواسطة الحاسب الآلي .
- واعتبرت هذه الدراسة أن رقابة الجودة الشاملة TQC أحد مقومات تطبيق أسلوب الأداء الفوري JIT .
- كما عرضت دراسة أخرى<sup>(٥)</sup> أهم الأساليب الإنتاجية



وذلك بسبب الاعتماد على أسس تحكمية تؤدي في النهاية إلى تحديد أرقام تكلفة نهائية معينة بسبب عدم الاستناد لمسببات التكلفة Cost drivers الحقيقية .

كذلك أكدت إحدى الدراسات <sup>(١٠)</sup> أن هناك ضرورة لإعادة هيكلة نظم التكاليف المتعارف عليها لتبني مفاهيم تكاليف جديدة تتواءم مع ملامح وخصائص بيئة الأعمال المعاصرة والتي من أهمها خدمة العميل، الجودة الملائمة، وسرعة الاستجابة، والتكلفة المنخفضة، والتحديث والتطوير المستمر في المنتجات، وقصر دورة حياة المنتجات ... الخ . وعندما ظهر أسلوب المحاسبة عن التكلفة على أساس الأنشطة ABC باعتباره أداة تكاليفية مستحدثة ويمثل مدخلا متطوراً لتخصيص التكاليف خاصة التكاليف الغير مباشرة، إلا أن هذا الأسلوب لم يسلم من النقد، فقد تعددت الانتقادات الموجهة لهذا الأسلوب بسبب تركيزه على الأنشطة وليس المعلومات، بالتالي فإنه يتجاهل الخصائص أو الموصفات المميزة لتواجب توفرها في المنتج من وجهة نظر المستهلك أو العميل، بالإضافة لاهتمامه بمسببات التكلفة الداخلية دون الخارجية مع إهماله للتكاليف السابقة على مرحلة الإنتاج <sup>(١١)</sup>، كما ينتقد البعض <sup>(١٢)</sup> النموذج التقليدي في تحميل وتحديد تكلفة المنتج والذي مازال يطبق في العديد من المنشآت المعاصرة، وذلك من حيث أنه قد صمم وطبق لخدمة أهداف تكاليفية في بيئة صناعية اشتهت بالعدد من الخصائص - مثل الاعتماد على وفورات الحجم المرتبطة بالإنتاج الكبير وارتفاع أهمية التكلفة الأولية بالنسبة للتكلفة الكلية للمنتج... الخ - إلا أن هذه الخصائص لم تعد مسارية لتطورات البيئة الصناعية المعاصرة .

كما أكدت إحدى الدراسات <sup>(١٣)</sup> أن عملية قياس التكلفة يجب ألا تتم بمعزل عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وذلك لأن الاعتماد على قدرات وإمكانيات وموارد المشروع الداخلية فقط وتحليلها وقياسها بشكل مجرد قد يؤدي إلى نتائج مضللة ويخفي العديد من مواطن الإسراف والضياع . لذا فإن نظام التكاليف الذي يوفر قياس سليم للتكلفة لابد أن يفسر استخدام الاقتصادي للموارد المتاحة للمنظمة بالمقارنة مع إمكانيات وقدرات وطاقت وتكاليف المنافسين . ولن يتحقق ذلك إلا بدراسة وتحليل تكلفة المنافسين ومقارنتها

التقليدية الأمر الذي جعل نظام التكاليف بالشكل التقليدي المتعارف عليه لم يعد موافقاً لبيئة الأعمال المتطورة أو المتقدمة .

لقد وجدت نظم التكاليف أنها تواجه مجموعة من التحديات خاصة زيادة حدة المنافسة على الصعيدين الدولي والمحلي . وعدم التجانس في متطلبات العملاء، وتغير أساليب وأدوات الإنتاج، وتغير أسلوب تخطيط خطوط الإنتاج، والتقدم التكنولوجي المستمر والمتجدد الذي انعكس على قصر دورة حياة المنتجات، والمرونة في التصميم والتصنيع وتعدد الاستراتيجيات البديلة التي تتبناها إدارة المنظمة وجميعها تغيرات جوهرية فرضت على النظام المحاسبي ضرورة تطوير أدواته ليظل فعالاً وموالياً لهذه التغيرات، من هذه المنطلق تعددت الانتقادات التي توجه إلى نظم التكاليف التقليدية إذا ما طبقت في بيئة الأعمال الحديثة .

**الانتقادات الموجهة لنظم التكاليف التقليدية إذا ما طبقت في بيئة الأعمال الحديثة :**

تعددت الانتقادات الموجهة لنظم التكاليف بشكلها المتعارف عليه إذا ما طبقت في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك بسبب عجز هذه النظم عن توفير المعلومات الملائمة لطبيعة خصائص القرارات في كافة المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال المعاصرة . وكذلك بسبب إهمال النظام المحاسبي للمتغيرات البيئية والتنظيمية ونوع الإستراتيجية المتبعة بالمنظمة <sup>(١٤)</sup> .

بل أن هذا النقد قد وصل لدرجة أن بعض اللقائون على إدارة منشآت الأعمال المعاصرة يعتبرون أن نظم التكاليف التقليدية نعد معوقاً أساسياً للتطوير والتحديث بدلاً من أن يساعد نظام التكاليف في أحداث التطوير والتحديث المطلوب .

لقد انتقد البعض <sup>(١٥)</sup> نظم المحاسبة والتكاليف باعتبارها الأساسية على مقاييس الأداء المحاسبية التقليدية رغم تعدد الانتقادات الموجهة لهذه المقاييس والتي لا تتوكل على مع متغيرات وخصائص بيئة الأعمال المعاصرة .

كما انتقد البعض الآخر <sup>(١٦)</sup> نظم التكاليف خاصة في مجال توزيع عناصر التكاليف على المراكز المختلفة للتكلفة،



وهذه ما دعي لضرورة إعادة النظر في النظم المحاسبية بشكل عام ونظم محاسبة التكاليف بصفة خاصة وضرورة تطويرها من مجرد أداة لقياس التكلفة إلى اعتبارها نظام لإدارة التكلفة بالمفهوم الشامل لتتضمن كلاً من تخطيط التكلفة واستيعابها واحتوائها وتجنبها ... الخ، بهدف زيادة القدرة التنافسية للمنظمة كهدف استراتيجي .

لذا فإن الوجود المحاسبي بأي منشأة ليس هدفاً في حد ذاته لكنه يجب أن ينظر إليه على أنه وسيلة تستطيع الإدارة من خلالها أن تنفذ وتطور وتقيم استراتيجياتها بشكل عام واستراتيجياتها التكاليفية بصفة خاصة، وذلك لما للمعلومات التكاليفية من أهمية في دراسة وفهم وتحليل الهيكل العام للأداء والتكاليف والوضع التنافسي للمنشأة بشكل عام . وبالتالي لابد للنظام التكاليفي الجيد أن يمكن من التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، وأيضاً الإرشاد إلى الفرص التي تمثل مزايا نسبية يمكن الاستفادة منها وكذا التهديدات التي تمثل معوقات للأداء في البيئة الخارجية للمنظمة ومن هنا يوصف النظام التكاليفي ويصاغ بصيغة الاستراتيجية .

وقد توصلت إحدى الدراسات <sup>(١٥)</sup> إلى أن التطوير المحاسبي المنشود يجب أن ينطلق من اعتبار أن استراتيجية الشركة هي نقطة البداية التي يجب أن توجه القرارات والإجراءات المختلفة بالشركة، وهي المعيار في اختيار النظم والأساليب الفنية للمحاسبة والتصنيع، واعتبرت الدراسة أن المنشأة لها خياران استراتيجيان في مجال المنافسة وهما تحقيق الريادة في التكاليف أو تقديم منتجات متميزة ومختلفة . وحتى يستطيع محاسبي التكاليف أداء الدور المنشود منهم فيما يتعلق بدعم الاستراتيجيات التي تتبناها إدارة المنظمة فإنه يلزم أولاً ضرورة فهم الاستراتيجيات التي تتبناها إدارة المنشأة في كافة أوجه النشاط، وبالتالي إعادة تطوير وتصميم النظم التكاليفية بما يؤهلها لدعم تنفيذ وتقييم وتطوير هذه الاستراتيجيات .

وحتى تستطيع النظم التكاليفية أداء الدور المنشود منها فيما يتعلق باختيار وتنفيذ وتقييم وتطوير الاستراتيجيات التي تتبناها الإدارة، فإن هذه النظم يجب أن تمتد إلى العديد من المجالات التي تغلغلها نظم التكاليف التقليدية، ولعل أبرز

بتكاليف المنظمة مع إعادة هندسة الأنشطة الداخلية واستبدال الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج وهي أمور مفقودة في نظام التكاليف بشكله المتعارف عليه .

وبرغم تعدد الانتقادات الموجهة للنظم التكاليفية بشكلها المتعارف عليه عندما تعمل وتطبق في بيئة الأعمال المعاصرة. كذلك رغم تعدد هذه الانتقادات حسب وجهة نظر الباحث وموضوع البحث، إلا أنه في هذا البحث يتم التركيز على الانتقادات الموجهة لنظام التكاليف والتي ترتبط مباشرة بموضوع البحث، بهدف التعرف على أسباب هذه الانتقادات وكيف يمكن علاجها من خلال الأداة المستحدثة في هذا البحث وهو أسلوب التكلفة المستهدفة .

وفي إحدى الدراسات المصرية المعاصرة <sup>(١٦)</sup> التي تمت على ٦٦ شركة صناعية في مصر تمثل قطاعات صناعية مختلفة وتراول نشاطها منذ فترة زمنية طويلة بهدف دراسة انعكاسات استراتيجية المنشأة على نظام التكاليف بها، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن نظم التكاليف المطبقة في الشركات الصناعية محل الدراسة تفقد إلى العديد من المقومات اللازمة لدعم استراتيجيات المنظمة، حيث لا توفر هذه النظم المعلومات المناسبة عن البيئة الخارجية خاصة الموردين والملاء، كذلك لا توفر معلومات كافية عن تكاليف الجودة وتكاليف برامج التحسين المستمر، ولا تربط تحليلات التكاليف بمستوي استغلال الطاقة، مع استمرار الاعتماد بصفة أساسية على ساعات العمل المباشرة أو تكلفة المواد كإساس لتوزيع التكاليف الغير مباشرة، كذلك لا توفر معلومات عن البيئة الداخلية مثل أنشطة التطوير والتحسين وتطوير المنتجات وخدمات ما بعد البيع . مما يؤكد على أن نظم التكاليف الحالية لا تدعم الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها إدارة المنظمة مما يستلزم إعادة النظر في نظم التكاليف.

**ثانياً: طبيعة العلاقة بين نظم التكاليف واستراتيجيات المنظمة :**

لا شك أنه مع تعدد تطورات ومستجدات وأدوات بيئة الأعمال المعاصرة كان لزاماً على المحاسبين تطوير أدواتهم المحاسبية حتى تظل مواكبة لمتطلبات هذه البيئة المتقدمة،

التكاليف للقرارات المتعلقة بالاستراتيجية، بل يجب أن يتعدى دور نظام التكاليف هذه الحدود ليشمل المساهمة الفعالة وأخذ زمام المبادرة لتوجيه التصرفات الإدارية وتخفيض السلوك ودعم القيم الثقافية التي تساهم في نجاح كل مرحلة من مراحل إدارة الاستراتيجية على النحو الوارد تفصيله في الجزء الأخير من هذا البحث .

### ثالثاً : الإطار العام لاستراتيجية زيادة التكلفة :

بداية تجدر الإشارة إلى تعدد وجهات نظر الكتاب حول مفهوم الاستراتيجية، حيث لم يضع معظم الباحثين تعريفاً محدداً للاستراتيجية، فبعض الكتابات تعتبر أن الغايات هي الاستراتيجية، والبعض الآخر يطلق مصطلح الاستراتيجية على الأهداف والسياسات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وكذلك قد يطلق لفظ الاستراتيجية على عملية وضع البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف ومقارنة التكاليف بالعوائد ثم اختيار البديل الاستراتيجي ووضعه في برنامج زمني قابل للتنفيذ، كما قد يطلق مصطلح الاستراتيجية على القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية .

كما يعرف البعض<sup>(١٦)</sup> الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لأي مشروع تجاري، إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات .

كما يعرفها الدكتور علي السلمي بأنها الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في استخدام الموارد المتاحة وصولاً للأهداف المقررة<sup>(١٧)</sup> .

كما يعرف الدكتور نبيل على شعث الاستراتيجية بأنها مسار أو مسلك أسلبي تختاره المنظمة من بين المسارات البديلة لتحقيق أهدافها في ظل ظروف عدم التكدد والمخاطرة<sup>(١٨)</sup> .

كما يعرف Willson الاستراتيجية بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تهدف إلى ضمان تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وذلك من خلال القدرة على تكييف وضعها التنافسي في ظل تغير الظروف والأحداث المحيطة بها<sup>(١٩)</sup> .

في ضوء ما سبق يمكن القول وبغض النظر عن التعريفات المختلفة للاستراتيجية بأن الاستراتيجية تلعب دوراً هاماً في تحديد الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة،

المحاور التي يجب أن يشملها النظام المطور للتكاليف والذي يولكب متطلبات واستراتيجيات الإدارة في بيئة الأعمال المعاصرة ما يلي :

- الاهتمام بمقاييس الأداء غير المالية بالإضافة للمالية .
- الاهتمام بالأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج .
- الاهتمام بالمحاسبة عن تكلفة دورة حياة المنتج ككل (خاصة المحاسبة عن تكاليف البحوث والتطوير وتخطيط وتصميم المنتج ... الخ) .
- الاهتمام بتبويب التكاليف حسب دوره حياة المنتج إلى تكاليف ما قبل الإنتاج (مثل تكاليف البحوث والتطوير وتخطيط وتصميم المنتج)، وتكاليف أثناء عملية الإنتاج (مثل تكلفة المواد، الأجور، الخدمات الأخرى)، وتكاليف ما بعد الإنتاج (مثل تكاليف التسويق وخدمات ما بعد البيع) .
- الاهتمام بالتكلفة السابقة على الإنتاج والتي تؤثر وتتحكم بشكل كبير في تكاليف الإنتاج .
- مساهمة نظام التكاليف في مرحلة بناء الاستراتيجية .
- مساهمة نظام التكاليف في مرحلة تطبيق الاستراتيجية .
- مساهمة نظام التكاليف في مرحلة تقييم وتقويم الاستراتيجية .
- توسيع إطار نظام معلومات التكاليف ليشمل البيئة الداخلية والخارجية والمعروف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التنافسية .
- في ضوء ما سبق يمكن القول بأن تطور المفاهيم الاستراتيجية وتعدد الاستراتيجيات البديلة التي يمكن لإدارة المنشأة تبنيها وتطبيقها، قد أسفر عن تعدد الفرص والتهديدات المتعلقة بنظم التكاليف، وأصبح لزاماً على إدارة المنظمة أن تحقق التوافق والتكامل الجيد بين استراتيجية المنافسة المختارة بكل جوانبها من ناحية، وبين مفاهيم وأنواع وأساليب وإجراءات نمذجة التكاليف المطبقة من ناحية أخرى، وبحيث يستطيع نظام التكاليف أن يلعب دوراً حيويًا في كل مرحلة من المراحل الخاصة بالاستراتيجية .
- وحتى يتحقق هذا التكامل بين نظام التكاليف من ناحية واستراتيجية المنظمة من ناحية أخرى، فيجب ألا يكون نظام التكاليف مجرد رد فعل، ويقتصر دورة على مجرد التقييم



- القدرة على الإنتاج بتكلفة منخفضة .
- التقديم السريع للمنتجات الجديدة .
- القدرة على التجديد والابتكار .
- القدرة على تحقيق التكامل مع العملاء والموردين .

ورغم تعدد أهداف الإستراتيجيات السابقة والأدوات والأساليب اللازمة لتحقيقها، إلا أنه يظل هناك هدف مشترك لهذه الإستراتيجيات وهو تحقيق ميزة تنافسية تمكن المنشأة من النجاح والاستمرار والنمو وقد يتحقق ذلك (الميزة التنافسية) على مستوى الصناعة من خلال تقديم منتج بسعر أقل (ميزة التكلفة الأقل) أو من خلال تقديم منتج مميز وبسعر أعلى. لذلك نقترح أحد للكتاب<sup>(٢٢)</sup> تقسيم الإستراتيجيات العامة للمنافسة الى ثلاثة أنواع وهي :-

- ١) إستراتيجية ريادة التكلفة .
- ٢) إستراتيجية التمييز .
- ٣) إستراتيجية التركيز .

في ضوء ما سبق يتضح أنه غالباً ما يتوفر لدى كل منشأة العديد من الإستراتيجيات البديلة التي يمكن الاختيار من بينها بما يخدم رسالة وأهداف المنشأة وبمعلم من استغلال نقاط القوة لديها من أجل استغلال الفرص الخارجية أو تقليل آثار التهديدات الخارجية أو هما معاً، على أن تساهم الإستراتيجية المختارة أيضاً في تحسين وتطوير أداء الأنشطة الداخلية التي تعبر عن نقاط الضعف والاجتهاد لتحويلها إلى نقاط قوة أو تجنب آثارها السلبية على الأقل .

وتعتبر إستراتيجية ريادة التكلفة والتي يطلق عليها أيضاً في بعض الكتابات مصطلح إستراتيجية ريادة التكلفة cost leadership هي محور اهتمام هذا البحث لما تتضمنه هذه الإستراتيجية من أهمية تجعلها مواكبة بدرجة كبيرة للعديد من المتغيرات التي تحتاج بيئة الأعمال المعاصرة .

ويقصد بإستراتيجية ريادة التكلفة هي تلك الإستراتيجية التي تتبناها الشركة بهدف إحراز التفوق على المنافسين، وذلك من خلال إنتاج السلع والخدمات بتكلفة أقل من تكلفة جميع المنافسين، مما يعطي للشركة إمكانية تحقيق ميزة تنافسية على أساس السعر وترتب على تبني وتطبيق إستراتيجية ريادة التكلفة العديد من المزايا ومن أهمها ما يلي<sup>(٢٣)</sup> :-

١) زيادة القدرة على فرض أسعار أقل من أسعار المنافسين

والأدوات والأساليب التي تستخدمها بما يحقق لها التفوق والتميز على المنشآت المنافسة والمماثلة، وبالتالي فإنه يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها " مجموعة الأفكار والمبادئ الموحدة التي تحكم وتوجه أعمال وقرارات وأساليب المؤسسة والتي تساعد في تحديد الاتجاه الصحيح " . ويرى البعض<sup>(٢٤)</sup> أن الإستراتيجية يجب أن تقوم بتحديد الطرق والأساليب الكفيلة بتحقيق الأهداف، وذلك من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة وهي :-

- ١- ما هي النشاطات والأعمال التي تقوم بها الشركة ؟
- ٢- كيف يمكن للشركة أن تتنافس الشركات الأخرى في نفس المجال ؟
- ٣- ما هي الطرق والسبل الكفيلة لتنفيذ الإستراتيجية الموضوعية ؟

وهناك العديد من وجهات النظر حول تصنيف إستراتيجيات الشركات، وبعداً عن تفاصيل هذه التصنيفات المختلفة نورد بعض أمثلة لهذه الإستراتيجيات على النحو التالي :-

- \* إستراتيجية التمييز .
- \* إستراتيجية ابتلاع الضعيف .
- \* إستراتيجية التابع .
- \* إستراتيجية المواجهة .
- \* إستراتيجية الحماية .
- \* إستراتيجية السوق .

كما تقسم حسب ظروف المنافسة والسوق إلى :-

- إستراتيجية الضعيف .
- إستراتيجية القيادة .
- إستراتيجية عدم المبالاة .
- إستراتيجية التجنب .
- كذلك تقسم حسب ظروف السوق وطبيعته إلى :-
- إستراتيجيات الأسواق النامية
- إستراتيجيات الأسواق الناضجة
- إستراتيجيات الأسواق الهابطة

كما أشارت إحدى الدراسات<sup>(٢٥)</sup> إلى تعدد الإستراتيجيات التي يمكن تبنيها والأخذ بها في بيئة الأعمال المعاصرة، وأوردت الدراسة أمثلة لهذه الإستراتيجيات ومنها :-

لأن الشركة رائدة التكلفة تحقق تكاليف منخفضة وبالتالي تستطيع عرض أسعار أقل .

في ضوء ما سبق يتضح مدى إمكانية تحقيق العديد من المزايا من خلال اتباع استراتيجية ريادة التكلفة، وذلك إذا ما خضعت هذه الاستراتيجية للتقييم من خلال أبعاد نموذج بورتر الخمسة .

ورغم المزايا العديدة والتي سبق الإشارة إلى بعضها والتي تتحقق من تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة . إلا أن هناك العديد من الأخطار التي قد تهدد بفشل استراتيجية ريادة التكلفة، ومن أهم هذه المخاطر ما يلي :-

(١) قد يتمكن المنافسون من استخدام طرق ووسائل إنتاجية أكثر تطوراً تمكنهم من إنتاج منتجات بنفس تكلفة مماثلة أو أقل من الشركة الرائدة التي تصبح بدورها غير رائدة، ويزداد هذا الخطر مع زيادة التقدم التكنولوجي أو من خلال استخدام عمالة بنفس التكلفة أقل، فمثلاً نجد أن المنافسين الأجانب الذين يمارسون نشاطهم في دول العالم الثالث يكون لديهم فرصة كبيرة لتحقيق مزايا تكاليفية بسبب انخفاض تكلفة العمالة، لذلك اتجهت العديد من الشركات الأجنبية بتجميع منتجاتها في الخارج كجزء من استراتيجياتها التنافسية لزيادة التكلفة حيث تبلغ تكاليف الأجور في الولايات المتحدة الأمريكية ما لا يزيد على ٦٠٠% بالمقارنة ببعض الدول الأخرى مثل الصين وماليزيا وتايوان والمكسيك .

(٢) تزايد احتمالات لجوء المنافسين إلى محاكاة أساليب وأدوات الشركة رائدة التكلفة، حيث قد يقوم المنافسين بتقليد منتجات الشركة الرائدة بتكاليف أقل من تكاليف الشركة الرائدة مما يعطيها إمكانية بيع منتجاتها بسعر أقل .

(٣) قد تهمل الشركة رائدة التكلفة متابعة أنواق المستهلكين وتحديث وتطوير منتجاتها بسبب اهتمامها الأساسي بتحقيق الانخفاض في التكلفة . حيث يجب أن يحافظ رائد التكلفة على تميز منتجاته مهما انخفضت أسعارها حتى يستمر مستوى الطلب على منتجاته .

### مقومات نجاح استراتيجية ريادة التكلفة :

وهناك مجموعة من المقومات اللازمة لنجاح استراتيجية ريادة التكلفة وأهم هذه المقومات ما يلي <sup>(٢٠)</sup> :

مع الاحتفاظ بنفس مستوى الربح، وحتى إذا توجه المنافسين إلى تخفيض الأسعار إلى مستوى مشابه للشركة الرائدة في التكلفة فيؤيد تكون ربحية المنافسين أقل .

(٢) في ضوء البند السابق نجد أن الشركة الرائدة في التكلفة لديها قدرة أعلى على مواجهة المنافسة وذلك بسبب انخفاض تكاليفها .

وحتى إذا تم تقييم استراتيجية ريادة التكلفة من منظور نموذج عوامل بورتر الخمسة - باعتباره من أكثر النماذج قبولاً في تقييم الاستراتيجيات، فيؤيد نجد أن هذه الاستراتيجية جيدة بتحقيق العديد من المزايا بشكل كبير وذلك على النحو التالي :-

### (١) بالنسبة للمنافسة والتهديد المحتمل من المنافسين :

نجد أن استراتيجية ريادة التكلفة توفر حماية للشركة الرائدة لما تحققة من مزايا انخفاض التكلفة على النحو السابق توضيحه.

### (٢) بالنسبة للتهديد المحتمل من الموردين :

كذلك تكون الشركة رائدة التكلفة أقل تأثراً من منافسيها إذا ما ارتفعت أسعار المدخلات بسبب وفورات التكلفة المحققة خاصة وأن استراتيجية ريادة التكلفة تتطلب الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق مما يستلزم معه الشراء بكميات كبيرة نسبياً، وهو أمر يدعم ويزيد من القوة التفاوضية للشركة الرائدة في مواجهة الموردين.

### (٣) بالنسبة للتهديد المحتمل من المشترين المؤثرين :

نجد أن استراتيجية ريادة التكلفة تتطلب وجود مشتريين أقوياء، وبالتالي يكون هناك اتفاقيات طويلة الأجل مما يقلل من هذا التهديد .

### (٤) بالنسبة للتهديد المحتمل من ظهور منتجات بديلة في السوق :

تستطيع الشركة رائدة التكلفة التعاون مع هذا التهديد من خلال تخفيض الأسعار لحسم المنافسة والمحافظة على الحصة السوقية للشركة .

### (٥) بالنسبة للتهديد المحتمل من دخول منافسين جدد :

نجد أن العديد من المزايا التي تحقنها استراتيجية ريادة التكلفة تساهم في وضع العديد من العوائق أمام دخول منافسين جدد، بسبب عدم قدرة المنافس الجديد على المنافسة





يتطلب الأمر أيضاً ضرورة توافر مهارات إدارية لإدارة التكاليف علي مستوى المنظمة ككل وليس مجرد إدارة تكلفة الإنتاج فقط علي أن تكون هذه المهارات الإدارية في قمة الهيكل التنظيمي.

٢) الهيكل التنظيمي ونظم الإنتاج المتبعة : فهناك علاقة وثيقة بين نجاح أو فشل استراتيجية ريادة التكلفة من جهة وبين الهيكل التنظيمي ونظم الإنتاج المتبعة من جهة أخرى. حيث يلاحظ أن نظم الإنتاج ذات الحجم الكبير تتطلب استخدام عدد كبير من العمال، وبالتالي فإن تحقيق الزيادة في التكلفة يتطلب ضرورة توافر تخصص عالي ونقيق جداً في الهيكل التنظيمي مع تدعيمه بأنشطة وأنظمة عديدة أخرى مثل جدولة الإنتاج وتخطيط الإنتاج ورقابة الجودة ووصف الوظائف والمتابعة والتقييم المستمر ..... الخ. كذلك تزداد الحاجة لتوافر نظم معلومات جيدة لدعم هذا القرار .

٣) الثقافة والقيم التنظيمية : إن استراتيجية الريادة في التكلفة وما تتطلبه من إنتاج الحجم الكبير قد ترتب عليه وجود فجوة بين الإدارة العليا والمستوى التشغيلي بسبب سوء تفهم وعدم الثقة وتباين الثقافات، وبالتالي فقدان الثقة والفهم المتبادل وشدة الصراع .

غير أن نجاح استراتيجية الريادة في التكلفة يتطلب ضرورة إرساء مجموعة من القيم والثقافات المميزة لدخل المنظمة مثل التأكيد علي أن السرية هي النمط السائد كقيمة وأخلاقيات لحماية المنظمة من الغير، وكذلك اعتناق الإدارة تقييم وتسجيل روح الالتزام وسيادة مفهوم فريق العمل ..... الخ. مما يحقق استمرارية ترديد إنتاجية العمالة .

في ضوء ما سبق يتضح أن استراتيجية ريادة التكلفة إذ تسعى إلي الوصول بتكلفة المنتج إلي أقل تكلفة في السوق، وذلك من خلال ليس فقط خفض تكلفة الإنتاج بل أيضاً من خلال خفض تكاليف كافة الوظائف الأخرى بالمنظمة بما فيها تكاليف البحوث والتطوير والمبيعات ..... الخ. وفي سبيل ذلك فإن نجاح هذه الاستراتيجية يستلزم ضرورة التركيز علي التطوير الجذري في المنتج وتطوير العمليات الإنتاجية أيضاً وذلك من خلال الاهتمام بتحسين خصائص المنتج مع تخفيض تكاليف إنتاجه .

- ١) وجود فرص مشجعة علي تخفيض التكلفة وتحسين الأداء .
  - ٢) توافر اقتصاديات الحجم .
  - ٣) توافر سوق مشتريين علي مستوى كافٍ من الوعي بمستوي الأسعار .
  - ٤) الاستفادة من منحنيات التعلم والخبرة .
  - ٥) بناء قاعدة عالية الكفاءة من "مكتنوت" والتسهيلات الفنية .
  - ٦) وجود نظم جيدة للتحكم في تكاليف والرقابة عليها .
  - ٧) تقليل النفقات في مجالات البحث والتطوير والبيع والإعلان إلي أدنى حد ممكن .
  - ٨) إيجاد نظم جيدة لإدارة الموارد والمواد واتباع النمط التكنولوجي الملائم.
  - ٩) تطبيق نظم الأداء الفوري وبشؤون مغزون .
  - ١٠) ضرورة دراسة وتحليل المراحل المختلفة لسلسلة القيمة، حيث تنطلق استراتيجية ريادة التكلفة من أنه لكي تحقق المنظمة ميزة تنافسية بالمنزلة بالمنافسين فلا بد من أن تكون تكلفة أداء الأنشطة ذات المنشأة أقل من تكلفتها لدى المنافسين .
  - ١١) ضرورة تبني الأساليب والأدوات المستحدثة الخاصة بإدارة التكلفة، والنظر لإدارة التكلفة على أنها أداة استراتيجية وجزء هام من التخطيط الاستراتيجي للمنشأة.
- وإذا ما توافرت المقومات اللازمة لنجاح استراتيجية ريادة التكلفة فإن هناك مجموعة من العناصر التي يجب تحديدها بشكل واضح لنجاح استراتيجية الريادة في التكلفة .
- عناصر دعم نجاح استراتيجية ريادة التكلفة<sup>(٢٥)</sup> :**
- ١) الرقابة الجيدة علي الموارد والمهارات : لأن الأخذ باستراتيجية الريادة في التكلفة يتطلب ضرورة توافر مهارات رقابية خاصة عني عناصر للتكاليف المختلفة وبصفة خاصة لـ مواد وخدمات والأجزاء والعمالة والمعدات، وإذا كانت الصناعة كثيفة لر المال فإنه يلزم جدولة المهارات اللازمة لتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة للآلات، أما إذا كانت لصناعة كثيفة العمالة فإن نجاح استراتيجية ريادة التكلفة يتنبأ ضرورة توافر مهارات بشرية قادرة علي استيعاب وتطوير نظم وأساليب وطرق العمل المتبعة مع ربط نظم شفع بالإنتاج المتحقق، كذلك



إلى مجموعة من الأنشطة الرئيسية ثم تقييم دقيق لتوزيع التكاليف الإجمالية بين الأنشطة المختلفة، ثم تحديد العوامل التي تساهم في تحديد تكاليف كل نشاط من هذه الأنشطة، ثم تفسير سبب أي اختلاف في التكاليف بين الشركة والشركات المنافسة، وأخيراً تحديد الفرص المتاحة التي يمكن من خلالها تخفيض التكلفة أو تجنبها أو احتوائها أو استيعابها .

٥- الإدراك الجيد للتكاليف المتعلقة بالمنتجات والمشتريين لأن تحقيق التميز وريادة التكلفة تستلزم الشراية الجيدة ليس فقط بالتكاليف التي تتحملها الشركة، بل أيضاً بالتكاليف المختلفة التي يتحملها المنتجين (الموردين) وكذلك المشتريين (العملاء) .

٦- ضرورة التمييز بين كل من المصادر الثابتة والمصادر المتغيرة للحد من التكاليف مع العلم بأن معدلات الأجور المنخفضة والاستفادة من وفورات الحجم والاستخدام الجيد للإمكانات والقدرة المتاحة تعتبر من أهم المصادر الثابتة والحد من التكاليف، أما استراتيجيات التعلم والابتكار وما يرتبط بها من تخصيص للتكاليف تعتبر من أهم المصادر المتغيرة للحد من التكاليف .

٧- البحث عن مصادر توريد منخفض للتكلفة، ومحاولة تملك بعض أو كل مصادر التوريد لمستلزمات الإنتاج أو منافذ التوزيع لمنتجات الشركة مع التركيز على تخفيض التكاليف من خلال استخدام منحنى الخبرة في التشغيل Experience Curve . وإحكام الرقابة على عناصر التكاليف الغير مباشرة .

رابعاً: جوانب التحديث والتطوير في أسلوب التكلفة المستهدفة :-

يقصد بالتكلفة المستهدفة هي التحديد المقدم لتكلفة المنتج خلال مرحلة تصميمه بالقدر الذي يعمل على تحقيق هدف التصميم في حدود تكلفة معينة، والوصول بالتكلفة إلى أدنى تكلفة ممكنة (٢٧) .

والتالي فإن التكلفة المستهدفة هي نظام لإدارة تكاليف تصميم منتج جديد وتطويره وتحديثه بهدف تحديد تكاليف إنتاج المنتج المقترح قبل الإنتاج الفعلي وبما يحقق مستوى

فقد تسمى الشركة إلى طرح منتج نمطي في كل الأسواق بدلاً من تقديم منتجات متعددة لفئات مختلفة وذلك بهدف دعم استراتيجية زيادة التكلفة .

كذلك قد يتطلب التعزيز الجيد لاستراتيجية زيادة التكلفة ضرورة اختيار هيكل تنظيمي ونظاماً للرقابة يتضمننا على أدنى قدر ممكن من التكاليف البيروقراطية (٢٨) لذلك فإن الشركات التي تتطلع إلى الريادة في التكلفة تنهج إلى اختيار هيكل تنظيمية ونظم رقابية بسيطة تكون أقل تكلفة .

**تفعيل محاور تنفيذ استراتيجية زيادة التكلفة :**

لتصبح مما سبق أن تنفيذ استراتيجية زيادة التكلفة يستلزم التركيز على عدة محاور للوصول بالتكلفة إلى أقل من تكلفة المنافسين ومن أمثلة هذه المحاور (٢٩) :

١- التركيز على التعلم كمخيل لإكتساب المهارات والخبرات اللازمة للعمالة والتي تنعكس في النهاية على انخفاض تكلفة الأجور، وبالتالي خفض التكلفة الكلية للمنتج، وهذا المحور تظهر أهميته في المنتجات الجديدة والأكثر تعقيداً، ويساهم في ذلك استخدام التقنيات الحديثة باعتبارها مصدراً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية الخاصة بتخفيض تكاليف العملية الإنتاجية .

٢- التركيز على نشاط تصميم المنتجات حيث تستلزم استراتيجية زيادة التكلفة التركيز على تصميم منتجات يسهل تصنيعها بتكلفة منخفضة، ونظ هذا يعتبر المدخل الأساسي الذي تعتمد عليه الشركات اليابانية المتخصصة في تصنيع الشاحنات والأجهزة الإلكترونية . ويتفق مع هذا البعد ضرورة اتباع مفهوم خلايا تصنيع في تنظيم خطوط الإنتاج وكذلك ضرورة أن يكون العملاء جزءاً هاماً ومتضمناً في العمليات الإنتاجية بالشركة .

٣- ضرورة استغلال الطاقة الإنتاجية بمعنى أن القدرة على التشغيل وفقاً للإمكانات والقدرة المتوفرة ينعكس بشكل مباشر على الأداء التكلفي .

٤- استخدام مفهوم سلسلة المهام في تحليل التكاليف، والتي تركز على تحديد وتقييم أسس وأوجه الاختلاف في تكلفة الوحدة الإنتاجية بين الشركات المتنافسة بهدف توفير فهم أفضل للعناصر الأساسية والتي تؤثر على التكلفة، حيث يقوم مفهوم سلسلة المهام بتقسيم للشركة



المنتج .

في ضوء ما تقدم نوضح جوانب التحديث والتطوير المتضمنة في أسلوب التكلفة المستهدفة، والتي تمثل مصدر أهميته كأداة تكاليفية استراتيجية شاملة يمكن استخدامها في إدارة التكلفة بالمفهوم الحديث، وأيضاً دعم تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة وأهم وأبرز هذه الجوانب ما يلي :

[١] يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة تطوراً لأسلوب التكاليف المعيارية المتعارف عليها :

حيث يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة بدأً إضافياً في تطوير دور التكلفة المعيارية بشكلها المتعارف عليه حتى لا توصف بالتقادم وعدم الفاعلية، ففي بيئة الأعمال الحديثة يجب أن يتسع مفهوم المعيار ليشمل المتغيرات التي تقع خارج نطاق المنظمة ليضمن للمنظمة القدرة على تحقيق مزايا تنافسية تكاليفية سواء على مستوى القطاع أو الصناعة أو السوق المحلي .. الخ، لذا فإن التوجه التقليدي لنظام التكاليف المعيارية لوضع معايير التكلفة بالاعتماد على العوائق والظروف الدلخلية للشركة فقط أصبح قاصراً عن التعبير عن الرؤية التكاليفية الشاملة التي يجب أن تأخذ الظروف التنافسية في الاعتبار، وفي هذا الصدد يمكن لأسلوب التكلفة المستهدفة أن يساهم بفاعلية في توفير معايير للتكلفة تأخذ كافة الظروف الخارجية المنصلة بالمناسبات والموردين والعلاء والمستهلكين .. الخ في الاعتبار، وبالتالي تصير معايير التكلفة متوافقة مع أهداف وتوجهات واستراتيجيات المنظمة ككل .

[٢] يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة أداة هامة في إدارة تكلفة ما قبل الإنتاج :

يلعب أسلوب التكلفة المستهدفة دوراً هاماً في إدارة التكاليف السابقة على مرحلة الإنتاج خاصة تكاليف البحوث والتطوير والتصميم، وذلك من منطلق اهتمام الأسلوب بتصميم وتطوير منتجات يمكن إنتاجها بتكلفة منخفضة . وقد أكدت العديد من الدراسات أن نسبة ٧٠% - ٨٠% من تكلفة أي منتج تحدد مسبقاً في مراحل ما قبل الإنتاج وذلك أثناء تصميم وتطوير وتجربة المنتج، مما يعني أن كافة الإحراجات المحاسبية والتكاليفية التي تتم أثناء الإنتاج تتعلق فقط بنسبة ٢٠ - ٣٠ % من تكلفة المنتج، وجميعها أموراً

لربح المستيف . وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم التكلفة، المستهدفة ينفذ بالدرجة الأولى إلى خفض التكاليف دون التأثير على جودة المنتج أو التأثير على مميزات وخصائص المنتج من وجهة نظر المستهلك، حيث يتم تخفيض التكاليف من خلال حذف الأنشطة والعنصيات التي تحدث تكاليف ولا تضيف قيمة للمنتج ولا تحقق منفعة للمستهلك، أو لإحلال الآلة محل العامل أو استبدال الخدمات الحالية بخامات أخرى أقل تكلفة مع الوفاء بخصائص وجوده المنتج .

وقد أشارت العديد من الدراسات<sup>(٣٤)</sup> إلى أن بيئة الأعمال الحديثة والمتطورة والتي تتمسح بحدّة المنافسة وسرعة التقدم التكنولوجي وقصر دورة حياة المنتج قد تطلبت ضرورة تطوير أساليب وأدوات المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف لتلبية احتياجات ومتطلبات الإدارة في مجال اتخاذ القرار الاستراتيجي ودعم الموقف التنافسي للمشروع، ولن يتحقق ذلك إلا بتفعيل الدور المحاسبي ومشاركته الجادة في إنجاز وتنفيذ وتقييم وتطوير استراتيجيات المنظمة المختلفة مع ترجمة هذه الاستراتيجيات إلى مقاييس إدارية وتشغيلية ومحاسبية وتكاليفية محددة، ويلعب أسلوب التكلفة المستهدفة دوراً هاماً في هذا الشأن .

ورغم تعدد الاستراتيجيات التنفيذية التي يمكن اتباعها من قبل إدارة المنظمات المعاصرة - مثل استراتيجية الإنتاج بتكلفة منخفضة، والتقديم السريع لمنتجات جديدة، والقدرة على الابتكار والتجديد، والقدرة على تحقيق التكامل مع العلاء والموردين .. الخ - إلا أن أسلوب التكلفة المستهدفة يتميز بأنه يتضمن العديد من الجوانب التي تجعله يساهم بفاعلية في الأخذ بمعظم هذه الاستراتيجيات .

كذلك رغم تعدد وجهات النظر بين اللبان من جهة ودول الغرب من جهة أخرى حول الاستراتيجية المنافسة، إلا أن هناك تماثلاً تاماً في أهمية الاستراتيجيات الخاصة بالتكلفة والجودة التي تنطبق في كلاهما، وهما بدار أسسبان يأخذهما في الاعتبار أسلوب التكلفة المستهدفة<sup>(٣٥)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن درجة الاستفادة من الأخذ بأسلوب التكلفة المستهدفة يختلف من منظمة لأخرى حسب عدة عوامل منها طبيعة نشاط المنظمة وطبيعة البيئة التنافسية التي تعمل بها ومستوى التكنولوجيا المستخدم ودورة حياة



تزيد من أهمية ودور أسلوب التكلفة المستهدفة في مرحلة ما قبل الإنتاج<sup>(٣١)</sup>.

بل إن اليابانيين يعتبرون أن الطريقة الأكثر فاعلية للمحافظة على التكلفة في مستوى منخفض هي ضرورة تخفيض التكاليف في مرحلة تصميم المنتج وليس في مرحلة الإنتاج، من أن برامج رقابة التكلفة يجب أن تشمل مرحلة التصميم - إضافة لمرحلة التنفيذ، ويتميز في هذا الصدد أسلوب التكلفة المستهدفة لما يحققه من مزايا في مجالات رقابة وتخفيض التكلفة<sup>(٣٢)</sup>.

**[٣] يحقق أسلوب التكلفة المستهدفة كافة مزايا أسلوب هندسة القيمة<sup>(٣٣)</sup> :**

إن كافة المنشآت لا شك ترغب في تخفيض تكاليف إنتاجها دون انخفاض جودة وأداء المنتج لكن المشكلة تتمثل في تحديد أين يتحقق هذا الخفض في التكلفة ؟ وكيف يتحقق ذلك الخفض في التكلفة ؟ وفي هذا الإطار يقدم أسلوب هندسة القيمة تحديداً دقيقاً للأنشطة والمجالات التي يمكن من خلالها تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال عمل التقييم الملائم والذي يحقق أفضل قيمة للمنتج .

وتتحقق هذه المزايا بفضل مشاركة فريق متكامل يضم كلاً من مهندس التصميم ومسؤولي التسويق ومهندسي الإنتاج ومسؤول المشتريات والموردين ومقاولي الباطن والمعلماء، حيث يتولى هذا الفريق دراسة وظائف المنتج وتحليل كل وظيفة وتخفيض تكلفتها للوصول إلى مستوى التكلفة المستهدفة، مع قيام محاسبى التكاليف بتقدير الوفورات المحتملة في التكلفة في ظل كل بديل من البدائل المقترحة .

وتجدر الإشارة إلى أهمية ودور أسلوب هندسة القيمة في نجاح الأخذ بأسلوب التكلفة المستهدفة، وذلك لدرجة أن البعض يعتبر أن أسلوب هندسة القيمة يعتبر مكملاً لأسلوب التكلفة المستهدفة، بل أن التحليل الهندسي للقيمة هو الركيزة الأساسية لمنحل التكلفة المستهدفة<sup>(٣٤)</sup>.

**[٤] يحقق أهداف العديد من الأدوات المحاسبية الحديثة معاً:** يتميز أسلوب التكلفة المستهدفة بأنه يجمع بين مزايا العديد من الأدوات المحاسبية الحديثة والمتطورة ويحقق نوعاً كبيراً من الإتساق والتجانس والانسجام بينها، ويكفى في هذا الصدد الإشارة إلى ما يلي :

**١ - يحقق أسلوب التكلفة المستهدفة التخفيض المستمر للتكلفة CCIP من خلال تحديد التحسينات التي يمكن من خلالها تطوير تصميم المنتجات وتحسين وظائفها، بما يترتب عليه تخفيض التكلفة مع المحافظة على ملائمة مستوى الجودة . وبالتالي حصر واستبعاد كافة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، مما يعكس في النهاية على تخفيض قيمة المنتج .**

**ب - يضمن أسلوب التكلفة المستهدفة التحسين المستمر والتخفيض الدائم للتكلفة وفقاً لمدخل التكلفة المطورة Kaizen Cost حيث يهتم أسلوب التكلفة المستهدفة بإجراء تحسينات إضافية لعمليات الإنتاج والتصميم الحالي للمنتج من خلال تطوير طرق الأداء والتجهيز، وتحسين طرق أداء الآلات وزيادة تدريب العمالة لتقديم ابتكارات مستمرة، وتخفيض الفاقد والإسراف والتلف، وإزالة أزمدة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج وبالتالي استبعادها وفي هذا يتسق أسلوب التكلفة المستهدفة مع أسلوب التكلفة المطورة K.C . حتى يقوم الأخير على إجراء تحسينات جذرية في الأداء من خلال التحسينات الصغيره المتعددة بدلاً من الاعتماد على ابتكارات ضخمة وكبيرة قد تندهور إذا لم يكن هناك جهود كبيرة للمحافظة عليها<sup>(٣٥)</sup> .**

**[٥] يهتم أسلوب التكلفة المستهدفة بمؤشرات الأداء غير المالية :**

انندت نظم التكاليف بشكلها المتعارف عليه بتركيزها على المقاييس والمؤشرات المالية مع تجاهلها للمؤشرات غير المالية والتي قد تكون أكثر أهمية في بيئة الأعمال المعاصرة.

وفي هذا الإطار يتميز أسلوب التكلفة المستهدفة باهتمامه بالعناصر الوصفية والفنية بالإضافة للأبعاد والمؤشرات المالية ومن أهم مظاهر هذا الانتماء تناول أسلوب التكلفة المستهدفة للنقاط التالية :-

- تحديد الموصفات التي توافق رغبات المستهلكين .
- تحديد سعر البيع التي يحقق الحصاة السوقية المستهدفة .
- تحديد رقم الربح المستهدف .



يتحقق من خلال دراسة وتحليل تكاليف ما قبل الإنتاج بصورة أكثر فعالية من مجرد دراسة وتحليل ورقابة تكاليف مرحلة الإنتاج فقط .

ورغم تعدد مزايا أسلوب التكلفة المستهدفة - والتي سبق الإشارة إلى بعضها - خاصة فيما يتعلق بالتكاليف السابقة على الإنتاج والتي قد تمثل ٧٠% - ٨٠% من تكلفة المنتج، وكذلك الاهتمام بمتطلبات ورغبات العملاء باعتباره توجه حديث وهام، وكذلك الاهتمام باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج من خلال التحسين والتطوير المستمر في تصميم المنتج . إلا أن أسلوب التكلفة المستهدفة له دور خاص في دعم استراتيجية ريادة التكلفة إذا ما تم الأخذ بها من قبل إدارة المنظمة .

ولدراسة دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم استراتيجية ريادة التكلفة فإن هناك العديد من المداخل لتحقيق هذه الدراسة، فقد تم الدراسة من خلال تناول المراحل المختلفة اللازمة للأخذ بأسلوب التكلفة المستهدفة مع ربط كل مرحلة باستراتيجية ريادة التكلفة وإبراز درجة التكامل بينهما . ومن جانب آخر يمكن أن تتم الدراسة من خلال تحليل المقومات اللغوية لكل من استراتيجية ريادة التكلفة من جهة وأسلوب التكلفة المستهدفة من جهة أخرى، وذلك بهدف بيان مدى الترابط والتفاعل بين كلاً من الأسلوبين . وهناك أسلوب آخر - وهو الأسلوب الذي انتهجه للباحث في هذه الدراسة - وهو بيان المراحل والخطوات الأساسية لإدارة استراتيجية ريادة التكلفة مع بيان الدور الذي يمكن أن يلعبه أسلوب التكلفة المستهدفة في كل مرحلة من هذه المراحل .

وفي سبيل توضيح العلاقة بين كل من إدارة مراحل استراتيجية ريادة التكلفة من جهة وأسلوب التكلفة المستهدفة من جهة أخرى، فقد أثر للباحث أن يتم ذلك في ضوء الأخذ بالأبعاد الرئيسية للاستراتيجية التي تضمن المحافظة على المركز التنافسي للمنشأة، والتي يطلق عليها أيضاً في العديد من الدراسات مصطلح (مربع المنافسة) وهي الجودة والتكلفة والتوقيت والابتكار، ويأتي هذا من منطلق أنه في بيئة الأعمال المعاصرة لم يعد مناسباً ولا منطقياً أن تركز المنشأة على بعد واحد من هذه الأبعاد الأربعة ونهمل الأبعاد

- تحديد رقم التكلفة المستهدف .
- توفير رؤية منهجية جديدة في التسعير .
- الاهتمام بمسببات استهلاك الموارد سواء في مرحلة التصميم أو التطوير أو الإنتاج .
- دراسة وتحليل بدائل تصميم المنتجات .
- تحديد بدائل مستويات الجودة للمنتج وتكلفة كلاً منها .
- تنمية وتعميق فكرة فريق العمل .
- التطوير والتحديث المستمر في المنتجات .
- الاهتمام بدورة حياة المنتج ككل .

#### [٦] يوفر أسلوب التكلفة المستهدفة أسلوباً جديداً لإدارة التكلفة :

حيث تقوم أسلوب التكلفة المستهدفة على مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتكاملة والتي تهدف إلى خفض تكلفة المنتج من خلال إدارة التكلفة خلال جميع مراحل دورة حياة المنتج، وبمشاركة جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، وذلك بصورة ثابتة ومستمرة وبدون إخلال بالجودة المناسبة .

كما يمكن النظر لأسلوب التكلفة المستهدفة على أنه نظام لإدارة تكاليف تصميم وتطوير المنتج، وتحديد تكاليف إنتاج المنتج بما يحقق مستوى الربح المستهدف عند بيعه، وبالتالي فإن هذا الأسلوب يساعد إدارة المنشأة على تحقيق مستويات للتكاليف التي تعكس الأداء المالي المقترح<sup>(٦)</sup> .

#### خامساً: تقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم استراتيجية ريادة التكلفة في بيئة الأعمال المعاصرة:

لقد أوضحت ظروف بيئة الأعمال المعاصرة أن القدرة على الاستمرار والنجاح أصبح مرهوناً بالقدرة على تقديم منتجات تلبي رغبات ومتطلبات العملاء، وذلك فيما يتعلق بالحصول على منتج مميز تراعى فيه عوامل التصميم والتطوير والتكلفة والجودة والسرعة وخدمة ما بعد البيع .. الخ .

وهناك اتفاق محاسبي على أن الإدارة الاستراتيجية للتكلفة تستلزم عمل تكاليفي جديد ومبتكر يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق مزايا استراتيجية تنافسية، مما يلزم معه الاهتمام بالمرحلة السابقة على الإنتاج، والتي يتم فيها الاستقرار على تصميم المنتج، بهدف التوصل إلى تقديم منتج بتصميم ذو تكاليف إنتاج منخفضة، حيث أن التخفيض الحقيقي للتكلفة

كذلك يمكن لأسلوب التكلفة المستهدفة أن يلعب دوراً هاماً في التعرف على الفرص والتحديات التكلفية في البيئة الخارجية الخاصة بالمنافسين والموردين والعلاء .. الخ وذلك في مرحلة بناء الاستراتيجية، حيث يمكن لأسلوب التكلفة المستهدفة وبالاعتماد على سلسلة القيمة دراسة وتقييم الأداء التكلفي لكل من المنافسين والموردين والكلاء والموزعين والعلاء .. الخ، الفئات التي تتعامل معها المنشأة، والتعرف على هيكل التكاليف لديهم، وكذلك ربط هيكل التكاليف لديهم بما يتبعون من طرق وأساليب في أداء أنشطة الإنتاج والتوزيع .. الخ وكذلك من خلال دراسة المنافسين والموردين والعلاء يمكن التعرف على المنتجات البديلة وتكلفة كل منها وأثار كل منها على الأداء التكلفي للمنشأة ومدى مساهمة كل منتج في نجاح إستراتيجية ريادة التكلفة، وبالتالي يتضح مدى مساهمة نظام التكلفة المستهدفة في توفير المعلومات والبيانات المناسبة عن نقاط القوة والضعف الداخلية وكذلك الفرص والتحديات التكلفية في البيئة الخارجية، مما يؤكد على أهمية ودور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم استراتيجية ريادة التكلفة في مرحلة بناء الاستراتيجية .

## (٢) أسلوب التكلفة المستهدفة ومرحلة تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة :

لا شك أن التطبيق الجيد لاستراتيجية ريادة التكلفة يعتبر هو العامل الأساسي في تحقيق أهداف هذه الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بالتميز على المنافسين في إنتاج منتجات بتكلفة منخفضة، كذلك فإن عدم التطبيق الجيد للاستراتيجية قد يؤدي إلى فشلها حتى وإن توافرت مقومات نجاحها . وفيما يتعلق باستراتيجية ريادة التكلفة فإن تطبيقها يستلزم إجراء ثلاثة خطوات أساسية وهي :-

- (١) تحديد الأهداف التكلفية لاستراتيجية ريادة التكلفة .
- (٢) تحديد السياسات والبرامج اللازمة لتطبيق الاستراتيجية .
- (٣) المساهمة في ترشيد تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف التكلفية .

وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى الدور الذي يمكن أن يقوم به أسلوب التكلفة المستهدفة في مرحلة تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة، حيث لا ينتهي دور أسلوب التكلفة

الأخرى، بل إن الأمر يستلزم التعامل مع هذه العناصر المكتملة باعتباره محدداً أساسياً للمركز التنافسي للمنشأة ولقدرة المنشأة على النجاح والنمو والبقاء والاستمرار .

كذلك لا بد من الأخذ في الاعتبار أن مستوى دعم أسلوب التكلفة المستهدفة لاستراتيجية ريادة التكلفة يكون مرهوناً بقدرة على توفير المعلومات والأدوات والأنابيب المحاسبية اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل الاستراتيجية، فكلما زادت قدرة أسلوب التكلفة المستهدفة على توفير هذه المتطلبات اللازمة لكل مرحلة من مراحل إدارة استراتيجية ريادة التكلفة كان ذلك مؤشراً على نوره الفهم والحيوي في نجاح الاستراتيجية والعكس أيضاً صحيح .

ويمكن توضيح دور أسلوب التكلفة المستهدفة في إدارة المراحل المختلفة لاستراتيجية ريادة التكلفة وذلك على النحو التالي:-

## (١) أسلوب التكلفة المستهدفة ومرحلة بناء استراتيجية ريادة التكلفة :

في مرحلة بناء استراتيجية ريادة التكلفة فإن طبيعة هذه المرحلة تستلزم ضرورة التعرف على نقاط القوة والضعف في هيكل التكاليف الداخلي للشركة من خلال دراسة وتحليل عناصر التكاليف المختلفة وفقاً للعديد من أسس تصنيف التكاليف، وذلك بهدف التعرف على نقاط الضعف في الأداء التكلفي بمشاركة محاولة تصحيحها أو تلقيها مستقبلاً .

وفي مرحلة بناء استراتيجية ريادة التكلفة فإنه يلزم أيضاً تحديد الفرص التكلفية والتحديات التكلفية في البيئة المحيطة بالمنظمة، خاصة ما يتعلق بالمنافسين والموردين والعلاء .

وفي هذه المرحلة يمكن لأسلوب التكلفة المستهدفة أن يلعب دوراً هاماً وحيوياً من خلال المساهمة في توفير قدر كبير من التنبؤات والمعلومات الخاصة بنقاط القوة والضعف التكلفي الداخلية بالمنشأة، لما يقوم عليه أسلوب التكلفة المستهدفة من دراسة وتحليل سلسلة القيمة الداخلية بالمنشأة، والتعرف على العلاقات الفنية والتكيفية بين مراكز وخطوط الإنتاج والتوقف على الأهمية النسبية التكلفية لكل نشاط، واستبعاد الأنشطة الفنية التي تحدث تكلفة ولا تضيف قيمة للمنتج .



لأنك أن مرحلة رقابة وتقييم استراتيجية ريادة التكلفة لا تقل أهمية عن المراحل السابقة، خاصة أن هذه المرحلة تتطور في النهاية في تحديد مدى نجاح أو فشل المنظمة في تبني الاستراتيجية وتنفيذها، وكذلك تحديد المشاكل والعقبات التي تواجه استراتيجية ريادة التكلفة، مع اقتراح الحلول والأساليب والأدوات الكفيلة لتحقيق التميز التنافسي الذي تشهده استراتيجية ريادة التكلفة في المستقبل . وحتى يمكن رقابة وتقييم استراتيجية ريادة التكلفة فإنه يلزم فحص الأداء التنافسي في البيئة الداخلية والخارجية بالمنظمة لتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف التنافسية المنشودة، وكذلك تحديد تلك التغيرات الجوهرية التي حدثت على هيكل تكاليف المنظمة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وأخيراً اتخاذ القرارات اللازمة لدعم وتطوير الأداء التنافسي بما يضمن الريادة في التكلفة .

وحتى يمكن رقابة وتقييم استراتيجية ريادة التكلفة فإنه يلزم استخدام العديد من الأدوات والأساليب اللازمة لفحص وتقييم وتقييم الافتراضات التي بنيت عليها استراتيجية ريادة التكلفة وتحديد مدى القدرة على استمرار هذه الافتراضات في المستقبل، وكذلك دراسة ومراقبة العوامل المرتبطة والمتحركة في نجاح استراتيجية ريادة التكلفة مع ربطها بأركان مربع المنافسة ( التكلفة - الجودة - الوقت - الابتكار ) .

ولأنك أن أسلوب التكلفة المستهدفة بما تضمنه من أدوات وإجراءات يساهم بدرجة كبيرة في نجاح رقابة وتقييم استراتيجية ريادة التكلفة خاصة وإن نظام التكلفة المستهدفة يركز على إدارة التكلفة قبل حدوثها، بل قبل وصول المنتج مرحلة الإنتاج، وذلك من خلال دراسة جدوى كل عنصر من عناصر التكاليف المتوقعة وذلك أثناء مرحلة تصميم وتطوير المنتج، حيث يتم التركيز على دراسة تأثير تصميم المنتج على عناصر تكاليف الإنتاج بهدف خفض التكلفة قبل مرحلة الإنتاج. من جانب آخر فإن مفهوم التكلفة المستهدفة يعتبر أن رقم التكلفة المستهدفة هو رقم غير مسموح بتجاوزه مما يلقي بالمسؤولية على المهندسين والفنيين والقائمين على تصميم المنتج، وذلك يتطلب ضرورة دراسة مدى تأثير بدائل التصميم المختلفة للمنتج على كلاً من التكلفة المستهدفة

المستهدفة بمجرد انتهاء المراحل الأولية من دورة حياة المنتج (البحث، للتطوير، التصميم) بل يمتد هذا الدور إلى مرحلة الإنتاج حيث تبدأ عمليات التحسين والتطوير المستمر للتكلفة المستهدفة وأيضاً عمليات المحافظة على التكلفة المستهدفة دون ارتفاع وذلك بغرض خفض التكلفة المستهدفة باستمرار .

ولأنك أن أسلوب التكلفة المستهدفة - بما يتضمنه من التحديد المسبق للتكلفة المطلوب تحقيقها عند إنتاج المنتج - يساهم بدرجة كبيرة في دعم الخطوة الأولى من تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة وللخاصة بتحديد الأهداف التنافسية. وكذلك يستطيع أسلوب التكلفة المستهدفة دعم استراتيجية ريادة التكلفة خلال هذه المرحلة من خلال المساهمة في توفير البيانات التنافسية اللازمة لتحديد السياسات والبرامج الخاصة بدائل برامج التطوير والبحوث والتصميمات المختلفة وتكلفة كلاً منها، فضلاً عن توفير البيانات التنافسية عن الموردين والمعملاء وتحليلها بما يساهم في تخفيض التكاليف بأكثر قدر ممكن، وكذلك من خلال ما يتاح من بيانات ومعلومات عن المنافسين - من انجرائد اليومية، والتقارير السنوية والوثائق الحكومية والبحوث والنشرات والمقالات .. الخ - يمكن تحديد الوضع التنافسي للمنشأة بالمقارنة بأفضل أداء تنافسي داخل نفس الصناعة. إن مثل هذه الجوانب التي يهتم بها أسلوب التكلفة المستهدفة قد تتطور في النهاية في تحديد العديد من البنود الهامة التي تساهم بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة ومن أمثلة هذه البنود تحديد مستوى الإنتاجية ومستوى التحسن المطلوب في الجودة، ونسبة اتلاف والمعيب المسموح بها، ومستوى السرعة المطلوب في طرح منتجات في الأسواق، وتحديد أبرز الأنشطة التي تؤثر في التكلفة، وتحديد مجالات تحسين التكلفة الهامة والأقل أهمية .. الخ .

ولأنك أن أسلوب التكلفة المستهدفة بما يتضمنه من أدوات خاصة أسلوب هندسة القيمة يساهم بدرجة كبيرة في توفير البيانات والمعلومات التنافسية السابقة والتي تعتمد دورها على نجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة .

(٣) أسلوب التكلفة المستهدفة ومرحلة رقابة وتطوير استراتيجية ريادة التكلفة :

[٣] أن نظام للتكاليف بأي منشأة ليس هدفا في حد ذاته، ولكن يجب النظر إليه على أنه وسيلة تستطيع الإدارة من خلاله أن تتفقد وتطور وتقيم إستراتيجياتها الإدارية بشكل عام والتكليفية بشكل خاص .

[٤] على الرغم من تعدد الإستراتيجيات البديلة التي يمكن تبنيها في بيئة الأعمال المعاصرة لخدم رسالة وأهداف المنظمة، إلا أن إستراتيجية ريادة التكلفة لها أهمية خاصة في بيئة الأعمال المعاصرة، وذلك لما تتضمنه من مزايا تدعم قدرة المنشأة على النجاح والاستمرار والنمو والمناسبة في بيئة الأعمال المعاصرة .

[٥] هناك العديد من جوانب للتحديث والتطوير المتضمنة في أسلوب التكلفة المستهدفة والتي تمثل مصدر أهميته كأداة تكليفية إستراتيجية شاملة يمكن استخدامها في إدارة التكلفة بشكل عام، وفي دعم إستراتيجية ريادة التكلفة بصفة خاصة.

[٦] هناك تكامل واضح بين كل من أسلوب التكلفة المستهدفة من ناحية وإستراتيجية ريادة التكلفة من ناحية أخرى، وبالتالي يمكن لأسلوب التكلفة المستهدفة أن يلعب دوراً محورياً في نجاح تبني وتنفيذ لإستراتيجية ريادة التكلفة .

[٧] هناك العديد من المدخلات التي يمكن من خلالها دراسة وتقييم دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم إستراتيجية ريادة التكلفة، وفي هذه الدراسة تم بيان المراحل المختلفة لإستراتيجية ريادة التكلفة " بناء الإستراتيجية - تطبيق الإستراتيجية - رقابة وتقييم الإستراتيجية " مع بيان دور أسلوب التكلفة المستهدفة في دعم كل مرحلة من هذه المراحل .

[٨] يلعب أسلوب التكلفة المستهدفة دوراً هاماً في مرحلة بناء إستراتيجية ريادة التكلفة، حيث يساهم في توفير العديد من الفوائد اللازمة للتعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء التكاليفي الداخلي للشركة، وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات التكاليفية في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وذلك بالاستفادة من تحليل سلسلة القيمة والذي يعد بدوره أحد الركائز الأساسية في نجاح أسلوب التكلفة المستهدفة .

[٩] يساهم أسلوب التكلفة المستهدفة في مرحلة تطبيق إستراتيجية ريادة التكلفة، حيث يساهم بفاعلية في أنشطة التحسين والتطوير المستمر للتكلفة مما يساهم في تحقيق

وتكلفة التكنولوجيا المستخدمة وتكاليف المراحل الإنتاجية المختلفة .. الخ .

ونظراً لأن أسلوب التكلفة المستهدفة يعتمد على مفهوم فريق العمل الممثل للعديد من الوظائف الفنية مثل التصميم والتسويق والمبيعات والمشتريات ومحاسبة التكاليف والأقسام الخدمية، بالإضافة إلى الأطراف الخارجية مثل الموردين والعملاء والمستهلكين، لذلك فإن هذا الفريق من خلال مشاركته في تصميم المنتج لاشك يتمكن لإجباً على اختيار تصميم المنتج الذي يحد من مشاكل الإنتاج والتسويق، مما يكون له عظيم الأثر في نجاح مراقبة وتقييم إستراتيجية ريادة التكلفة، وبالتالي فإن أسلوب التكلفة المستهدفة يتضمن العديد من الأدوات والأساليب الكفيلة برقابة وتقييم إستراتيجية ريادة التكلفة.

ولخيراً إن تركيز أسلوب التكلفة المستهدفة على دورة حياة المنتج، تكون منذ ولادته كفكرة وحتى انقضاء حياة المنتج وما يتخلل ذلك من أنشطة مختلفة، فإن أسلوب التكلفة المستهدفة يهدف في نفس الوقت إلى تحقيق هدفين معاً وهما (٣٨) :-

• الأول : تخفيض التكاليف التي يتكبدها المستهلك إلى أدنى قدر ممكن (خاصة تكاليف تشغيل المنتج وصيانته والتخلص منه).

• الثاني : تخفيض التكاليف التي يتكبدها المنتج إلى أدنى قدر ممكن (خاصة تكاليف التصنيع والتصميم والإنتاج والتسويق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع).

ولاشك أن هذه الجوانب المتعددة التي يتضمنها أسلوب التكلفة المستهدفة يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في نجاح تبني وتطبيق ورقابة وتقييم إستراتيجية ريادة التكلفة .

### نتائج البحث :

[١] أن للتغيرات الجوهرية المتعددة التي حدثت في بيئة منظمات الأعمال الحديثة قد أظهرت عجز نظام التكاليف بأدواته وأساليبه التقليدية عن مواكبة تلك البيئة، لدرجة أن نظام التكاليف بشكله التقليدي قد يكون معوقاً لتطوير الأداء التكاليفي في تلك البيئة .

[٢] أن نجاح أو فشل نظام التكاليف في بيئة الأعمال المتقدمة مرهوناً بقدرته على ترجمة توجهات وأهداف الإدارة والتعبير عنها في إطار وجوانب نظام التكاليف .





- (٤) محمد صالح هاشم، " نموذج مقترح لزيادة فاعلية محاسبة التكاليف لمواكبة البيئة الصناعية المتقدمة: دراسة نظرية تطبيقية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، تجارة بورسعيد، ٢٠٠١ من ١٢ - ٢٦ .
- (٥) جمال عبد العزيز صابر " تطوير نظم المعلومات المحاسبية لمواجهة التغيرات في التقنية الصناعية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، تجارة القاهرة، ١٩٩٦، من ٥ - ١٦ .
- (٦) سيف الإسلام محمود عبد الحميد، " الإطار العلمي لنظام التكاليف في المنشأة الصناعية في ظل مفهوم إدارة التكلفة الشاملة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ٢٠٠٢، من ٣ - ٢٧ .
- (٧) د / فتحي رزق سالم السوافيري، " إطار مقترح لتحليل العلاقة التوافقية بين خصائص معلومات أنظمة المحاسبة الإدارية وكل من نوع الاستراتيجية وبعض المتغيرات البيئية والتنظيمية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، تجارة إسكندرية، العدد الثاني، مجلد ٣٦، سبتمبر ١٩٩٩، ص ٣٧٥.
- (٨) انظر علي سبيل المثال :-  
- Dillion, R.D., and owers, J.E, "EVA as a financial Metric : attributes, utilization and Relationship to NPV", Financial practice and Education, Vol 7, No 1, spring 1997, PP 30 - 40.  
- Kramer. J.K., and Pushner, G., "An empirical analysis of economic value added as a proxy for market value added". Financial practice and education. vol. No. 1 spring 1997, PP 41 - 49.  
- د/ بهاء محمد حسين منصور، " المدخل المقترض لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي في منشأة الأعمال الحديثة " مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية / جامعة الإسكندرية، العدد ١، مجلد ٣٩، مارس ٢٠٠٢ من ٢٦٩ - ٣٠٣ .
- (٩) د/ نبيل محمد مرسى، " تحليل هيكل التكاليف لأغراض الإدارة الاستراتيجية : حالة تطبيقية لنموذج التكلفة المستهدفة، وفي هذا الإطار يساهم أسلوب التكلفة المستهدفة في توفير البيانات التكاليفية اللازمة لتحديد بدائل وبرامج التطوير والنماذج والتصميمات المختلفة، وهو الأمر الذي يعكس على ترشيد تخصيص الموارد وتحقيق الأهداف التكاليفية .
- (١٠) يلعب أسلوب التكلفة المستهدفة دوراً هاماً في مرحلة رقابة وتقييم إستراتيجية ريادة التكلفة، وفي هذا الإطار يساهم أسلوب التكلفة المستهدفة من خلال ما يوفره من بيانات في فحص الأداء التكاليفي في البيئة الدلخلية والخراجية للمنظمة لتحديد درجة تحقيق الأهداف التكاليفية المنشودة، وكذلك تحديد أسباب للتغيرات الجوهرية التي حدثت في هيكل تكاليف المنظمة، مع توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن دعم وتطوير الأداء التكاليفي بما يضمن للريادة في التكلفة.
- الهوامش :
- (١) Howang, Y. and others "Product Cost Bias and Selection of an Allocation Base". Journal of Management Accounting Research, fall 1993.
- (٢) انظر علي سبيل المثال :-  
- د / صفاء محمد عبد الدائم، " نحو إطار مقترح لإدارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، مجلد ٣٦، سبتمبر ١٩٩٩ من ٣٩١.
- د / عاطف عبد المجيد عبد الرحمن، " إعادة هندسة نظم قياس التكلفة لمواكبة متطلبات البيئة الصناعية والإدارية الحديثة : دراسة نظرية تطبيقية في ظل بيئة الأعمال المصرية "، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة جنوب الوادي، تجارة سوهاج، العدد الثاني، مجلد ١٣، ديسمبر ١٩٩٩، ص ٦٥ .
- (٣) ناصر فراج مصطفى، " متغيرات البيئة الحديثة للصناعة وأثرها في تطوير نظم التكاليف لخدمة أغراض الرقابة على التكلفة "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، تجارة بني سويف، ١٩٩٦، من ٤٤ - ٤٦ .



- Porter , M.E, " competitor strategy : Techniques for analysis industries and competitors ", (new york, free press, 1980) p35-41.
- porter, M.D & miller, V.E, (1985), "How information gives you competitive advantage", Harvard business Review July – August, p 145.
- لزيد من التفاصيل يرجى إلى : (٢٣)
- شارلز هل، " الإدارة الاستراتيجية "، ترجمة ومراجعة د/رفاعي محمد رفاعي، د/ محمد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص ٣٠٨ – ٣١١.
- جيمس سي كراج، روبرت جرانث، مرجع سبق ذكره، ص ٦٩ – ٧٥.
- لزيد من التفاصيل ارجع إلى : (٢٤)
- نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٦.
- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، "الإدارة الاستراتيجية: البدائل الاستراتيجية - التنفيذ والرقابة - ادارة التغيير الاستراتيجي"، دار النهضة العربية، ١٩٩٥، ص ٧٨.
- لزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى المرجع السابق مباشرة ص ٧٩ وما بعدها . (٢٥)
- يقصد بالتكاليف البيروقراطية هي تلك التكاليف اللازمة لإدارة الاستراتيجية المطبقة عبر الهيكل التنظيمي والنظم الرقابية المتبعة للمنظمة . (٢٦)
- لزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى : (٢٧)
- جيمس سي كراج، روبرت جرانث، مرجع سبق ذكره، ص ٧٤ – ٧٧.
- د/ عبد المنعم فليح عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ١٨ – ٢٠ . (٢٨)
- د/ محمد مصطفى الجبالي، " دراسة تحليلية لآثار التقدم في تقنيات الإنتاج على المبادئ العلمية والأساليب الفنية لتطوير صياغة ووظيفة معايير التكلفة وتحليل الأحمال لخدمة اغراض رقابة وتخفيض للتكلفة - دراسة ميدانية " مجلة الدراسات المالية والتجارية (العلوم الإدارية)، جامعة القاهرة، سلسلة القيمة "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني ١٩٩٧، ص ٣٢٤ . (٢٩)
- Keegan . D. and Eiler , R , (1997) , "let's Reengineer cost Accounting" in : management Accounting , Edited by : young M , second edition , upper sadder river , new jersey : prentic Hall ,inc . j , pp 10 – 16 . (٣٠)
- lawson , R (1994) , "Beyond ABC, process based costing" . journal of cost management ,(fall) pp. 33 – 38 . (٣١)
- جمال عبد العزيز صابر، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦ – ٥٠ . (٣٢)
- د/ عاطف عبد المجيد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص ٧٤ . (٣٣)
- د/ عبد المنعم فليح عبدالله، " انعكاسات استراتيجية المنشأة على نظام التكاليف "، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة القاهرة، تجارة بني سويف، العدد الثاني، يوليو ٢٠٠١، ص ٤٧ – ٤٨ . (٣٤)
- سيف الإسلام محمود عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٠ – ٢٠٤ . (٣٥)
- جيمس سي كراج، روبرت جرانث، " الإدارة الاستراتيجية " دار الفاروق للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص ١٠ . (٣٦)
- د/ عابدة سيد خطاب، " الادارة الاستراتيجية : المنخل إلى القرن الواحد والعشرين "، بدون ناشر، بدون سنة نشر، الطبعة الرابعة، ص ١٤ . (٣٧)
- المرجع السابق نفس الصفحة . (٣٨)
- Wilson , R (1990) " strategic cost analysis, management Accounting , oct. pp 12 – 13 . (٣٩)
- جيمس سي كراج، روبرت جرانث، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦ . (٤٠)
- فاطمة عبد الخالق مغازي، " انعكاسات استراتيجية الإدارة على أسس تحميل التكلفة غير المباشرة - دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ٢٠٠١، ص ٦١ – ٦٣ . (٤١)
- لزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى : (٤٢)

كلية تجارة بني سويف، السنة التاسعة، العدد الأول، ص ٩٠-١٣٨.

(٢٩) انظر على سبيل المثال إلى :

د/ صفاء محمد عبد الدليم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٣.

د/ نبيل محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٦.

د/ نهاني محمود النشار، "إطار مقترح لتكامل نظام المحاسبة عن التكلفة على أساس العمليات PBC ونظام المحاسبة عن التكلفة على أساس الخصائص المميزة للمنتج PBC"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد ٣٨، سبتمبر ٢٠٠١، ص ١٨٧.

(٣٠) -cooper, r (1996). "the changing practice of management accounting" management accounting, march, pp.26 - 35.

-cooper, r "costing techniques to support corporate strategy: evidence from japan", management accounting Research, 1996, vol (7). p.p 219 - 221.

(٣١) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :

- عمرو محمد سعيد عبد الحليم، "قياس التكلفة المستهدفة لأغراض الإدارة الشاملة للتكلفة - نموذج كمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، تجارة القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٢.

(٣٢) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :

-cooper. Robin. "Japanes cost Management practices" CMA Magazine, October 1994.

-M. Sakurai, "target costing and how to use it", Journal of cost management, Summer 1989.

-Hiromoto.T. "another hidden edge-Japanes management accounting", harvard business review, August, 1988.

(٣٣) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :

(٣٤) تجدر الإشارة للفرقة بين تحليل القيمة VA، وهندسة القيمة V.E، فتحليل القيمة هي دراسة وتحليل أنشطة المنتج الذي يتم إنتاجه بالفعل بهدف خفض تكلفته، أما هندسة القيمة V.E فتعني دراسة وتحليل الأنشطة والوظائف للمنتج أثناء مرحلة التصميم والتطوير وقبل الإنتاج الفعلي بهدف خفض التكلفة أيضاً.

(٣٥) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :

-Kaplan, Robert S. and Atkinson, Anthony.A. "advanced management accounting", third edition, prentice hall Inc, 1998.

(٣٦) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :

- سيف الإسلام محمود عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣ - ٤٥.

(٣٧) Schmize, George, Geier Rolf and Buttross, Thomas, "target costing at ITT automotive", management accounting, No. 6, December 1996, P125.

(٣٨) عمرو محمد سعيد عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص ٨٩ - ٩٤.



Egypt's Trade Agreements <sup>(1)</sup>

Dr Fouad Abou-Stait

Professor of Economics,

Faculty of Commerce and Business

Administration.

Helwan University.

## ملخص

لقد ظهرت في الفترة الأخيرة العديد من المنشآت والدراسات حول دور الاتفاقيات التجارية في دعم مسيرة الاقتصاد الوطني، وتحاول هذه الورقة استعراض أهم الاتفاقيات التي قامت بها مصر ومدى أهمية كلأ من الاتفاقيات. تتكون الدراسة من أربعة أجزاء، ناقش الجزء الأول سياسة الإصلاح الاقتصادي في الفترة الأخيرة ومدى انعكاسه على دعم التوجه إلى فتح أسواق جديدة، ناقش الجزء الثاني اتفاقية التجارة مع سوق الكوميسا، استعرض الجزء الثالث اتفاقية للتجارة الحرة مع الدول العربية، وتطرق الجزء الأخير إلى اتفاقية للتجارة مع الدول الأوروبية - اتفاقية للشركة الشرق لوسطية. وخلصت الدراسة إلى أنه هناك العديد من المعوقات التي تواجها تحقيق الاستفادة المثلى من هذه الاتفاقيات منها ما هو عقبات داخلية وخارجية.

## Abstract.

There have been a lot of arguments concerning Egypt's various trade agreements. official put more weights on COMESA, while other advocate that Egypt should peruse and oriented its exports to the Arab countries, not only because of more expect benefits, but also as a step towards achieving the common market. There is also a third group within Egypt who would argue that EU market is more important. Given the above differences, the study aims to assess the expected benefits from each of these agreements. The study depends on the secondary data collected from various sources. The study consists of four sections; section one devoted to examination of Egypt economic performance, section two illustrated the trade relationship between Egypt and other Arab countries. Sections three address the Egypt and COMESA. The last section outlined in a bit of details the expected benefits from joining the EU.

Egypt trade performance during the last decade was stagnant due to many challenges: some related to domestic factors, while the rest attributed to external forces. The study found

that exports to Arab countries is captured a smaller percentage from its total exports. but in the meantime is a bit higher than exports to the COMESA.. EU is the largest trading partners and the forthcoming agreement expects to give a hand to Egyptian exports of goods and services, thus speed up the economic process. The success of any trade agreement is subject to certain economic policies to be undertaken.

## Introduction:

The Issues of free trade and regional economic integration have been elevating in its Importance within the past two decades as "no country is an island that can Insulate itself from the pressures of the world market. Consequently issues of economic integration are important to all domestic economies".<sup>1, 2</sup> With the establishment of the new international economic order, there has been an increased tendency towards regional economic integration, which aims primarily at enhancing trade between the member states. The advantages that can be attained from regional economic integration: regionalism increases trade among member states, lowers the costs of production coupled with encouraging the free movement of capital

(1) Fouad Abou-Stait, Professor of economics. Faculty of Commerce and Business Administration. Helwan University. Visiting professor to Qatar University.

(2) Davidson, Brian. (95) "International Economic: Management. The benefits from Trade" Ecodate, Jul/95. Vol.9 issue 3.

and labor, and allows for greater specialization by promoting regional division of labor. Moreover, regional economic integration (increased investment, which stimulates an expansion in production and thus allows firms to achieve internal economies of scale, and improves the nation's monetary stability. Finally, regional integration may improve the nation's terms of trade and may substantially enhance its bargaining power in any form of negotiations with non-member states.<sup>(3)</sup>

Establishment of trade and economic blocs is vital for Egypt's future economic prosperity: it encourages both trade and an inflow of foreign direct investment, which both are essential components of achieving sustainable economic growth. One also can argue that domestic demand for production is insufficient to allow for a continued expansion of domestic industries to allow economic of scale. Thus, development of Export -Oriented industries rather than the current Import-Substitution industries is fundamental for competing in [international] market and to attaining increasing and continuing economic growth.

The proponents of regional economic integration support the arguments favoring Egypt's regional economic integration with its neighbors. Their arguments based on the fact that around 25 percent of Egypt's GDP generated from its foreign Trade. Moreover, to increase its GDP growth to around 8 percent, Egypt needs increasing the level of foreign direct investment, engaging in a beneficial trade, and correcting the macroeconomic unbalances. These are imperative because the domestic savings rate stands at a modest 15-2 % in 1992 it retarded to 10.4% in 2002<sup>(4)</sup>, whereas the economy needs an investment rate of around 33 percent in order to attain the desired target levels economic potentials and to engage in rewording regional economic integration blocs coupled motivating foreign direct investment into Egypt.<sup>(5)</sup>

World Development Report (1998) claimed that Egypt could indeed accelerate its annual GDP growth to the officially targeted 7% per annum if it eliminated bureaucratic barriers to trade and investment invested more heavily in infrastructure and deepened the financial sector. The Bank predicted that improved exports and higher industrial production will boost GDP growth but Egypt needs further reforms in areas such as privatization, lower import tariffs to accommodate a more significant acceleration in growth and increased investment and employment opportunities.

The intention of the research is to explore the expected gains from various trade arrangements and to show how the country can maximize its estimated benefits from each of these arrangements. It is important to note, given the paucity of data on trade between Egypt and its trade partners limits the ability of the research to quantify the expected gain or loss. Nonetheless, to achieve this stating objective, the paper will examine only three possible trade options with an attempt to identify the expected benefit from each agreement.

The importance of this research stems from that COMESA, AFTA, and EU captured more than 55% of Egypt foreign trade. COMESA accounted for less than 1 percent of Egypt's total trade volume, and trade with the Arab block stood at less than 10 percent. trade with Egypt's northern neighbors constituted between 40 and 45 percent of Egypt's total trade volume. Therefore, analysis covers COMESA and AFTA as well as Euro-Mediterranean Partnership agreements.

In an attempt to analyze Egypt's various trade options, we can see that there are at least three different tracks available to Egypt in which trade and investment opportunities can be significantly be stimulated. These include bilateral agreements between Egypt and other states, aiming at eliminating, or at least significantly reducing the barriers to trade, the most important of which is trying to sign a most favored nation or MEN agreement with the United States. The second way towards regional economic integration is the establishment of the Arab Free Trade Area (AFTA). The third option is joining the establishment of the Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA). Finally, there is one last attempt at creating a regional economic trade block, which

(3) Ziring, Lawrence and Robert Riggs and Jack Plano. (2001) the United Nations. International organization and world politics, 404-5.

(4) World Bank (2003) "Egypt, Arab Republic, at a glance".

(5) Domestic gap refer, to the difference between domestic investment and saving. Foreign gap on the other hands refer to the difference export and import of goods and services.



is the Euro-Mediterranean partnership agreement. From the very beginning, it is misleading or at the time, being to pass judgment concerning which trade bloc is more important than the other for numerous reasons.

### 1. Egypt Economic and Trade Performance

During most of the 1990, Egypt made significant progress in the macroeconomic stabilization and structural reform. Budget deficit reduced considerably, inflation rate reach about 2.5%, debt service indicators showed substantial improvement. Progress also made in the financial sector, trade liberalization and privatization. Egypt is looking for foreign markets to support balance of payments, generates more inflows of foreign currencies needed for supplementing and closing the trade and domestic gaps. Egypt manufacturing sector in 2001/2002 accounted for around 19.5 percent of GDP. Egyptian economy is diversified services sectors accounts

for 50% of the GDP followed by industry of 33%, and agriculture of 16.8%. GDP growth rate was 3% in 2002 compared to 3.5% in the previous year. Egypt exports has increased from \$ 1461 million in 1992 to \$ 2877 million in 2002, accordingly its shares of total exports has increased from 37% to 43% during the same period. This is far higher than the other developing countries which averaging of 25 percent<sup>(6)</sup>. Egypt's per capita income was \$1390 in 2002. Poverty level in Egypt was 17% of the population below the national poverty line.

Egypt trade deficit averaged about 10% of its GDP during the last five years and it was financed by the Suez Canal revenue, foreign aid, work remittances, and tourism. The following chart displays Egypt's exports, imports and trade balance. It is important to note that, current account improved tremendously in 2002 comparing to 1992.

Chart one displays Egypt exports, imports and trade balance.

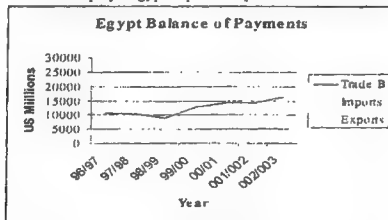


Table ( 1 ) Egypt main trading partners are :

|              | Main distance of Exports | Main distance of Origin of Imports |
|--------------|--------------------------|------------------------------------|
| EU           | 35%                      | 35.9%                              |
| Middle East  | 16.6%                    | 6.1%                               |
| Africa -Asia | 13.6%                    | 13.8%                              |
| US           | 12.3%                    | 14.4%                              |
| Others       | 22.5%                    | 29.8%                              |

Source: EU-report, Egypt, 2001

(6) World Bank (2003) "Egypt business pro file -Economy".



Exchange rate between the Egyptian Pound the US dollar for almost 10 years, the Government in 2000 devalued the Egyptian pound. After a series of devaluations, the exchange rate of Egyptian pound had fallen by almost 75% against the US dollar by August 2003 from levels seen in early 2000. Egypt has gradually moved towards a more liberal trade regime. It started by adopting Harmonized Code system in February 1994. In accordance with the World Trade Organization (WTO) agreement on customs valuation, the Egyptian Customs started to implement the invoice-based system for the assessment of import duties on 2001. Under its WTO commitments, Egypt has also lowered its import tariff rates. In 1998, it reduced the maximum tariff rate for most imports from 50% to 40%. Meanwhile, Egypt's tariff rates are still relatively high by international standards, with average weighted tariff rates of 27.5%. Most tariff rates are within the range of 10-40%, with the standard minimum tariff rate at 5%. The most-favored-nation (MFN) rates on exports from the Chinese mainland and Hong Kong are 5-40% for toys, 43% for footwear and 10-40% for watches and clocks.<sup>(7)</sup>

High import tariff rates are applied on products, which compete with domestic production and threaten related industries. For instance, the government applies a 135% tariff rate on imported vehicles with engines larger than 1,600 cc. In order to protect its clothing industry, the Egyptian government adopted measures to restrict the importation of ready-to-wear clothing until 1st January 2002, with the restriction then lifted on pressures from the WTO. A sales tax ranging from 5 % to 25 % is imposed on the final customs value of the imported items. In addition, the Egyptian government levies a customs surcharge on imports. The rate charged is 2% of the value of the consignment if the rate of duty applicable to the product is between 5 % to 30 % and 3 % if the duty rate is over 30 %.<sup>(8)</sup>

## II. COMESA:

The Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA) established in Malawi in December 1994: The treaty signed only one year earlier in Kampala, Uganda in 1993. This process created a new regional economic block, which comprised of 21 countries with a combined population of more than 380 million people, total land almost 13 million Square Miles of which 90% is yet to be exploited. The COMESA also has huge mineral wealth. (Oil, copper, phosphates, iron, uranium, nickel and cobalt)<sup>(9)</sup>. Total GDP of the integrated countries is over \$ 388 billion, total exports from the region is about \$ 21 billion annually, and total trade of region is about \$ 60 billion.<sup>(10)</sup> COMESA has evolved into one of the largest economic blocks in Africa, both in terms of its population and market size.<sup>(11)</sup> One of the economic block's primary objectives is to achieve "integration and cooperation in all fields between its members, particularly in the areas of trade, customs, monetary affairs, transportation, communication, information, technology and industry".<sup>(12)</sup> The newly established regional block aims at enhancing trade and investment between member states with the ultimate aim of developing their overall economies and thus achieving higher standards of living for all the region's residents. In order to accomplish these objectives, there are a number of requirements that need to be fulfilled by the member-states.<sup>(13)</sup>

(9) COMESA annual report. 2003.

(10) *ibid*.

(11) "Economic, and Moral, Imperatives". Online:

<http://www.ahram.org.eg/weekly/2000/4/i/coimesa3.htm>

(12) "COMESA - Africa's First Free Trade Area". Online:

<http://www.southcentre.org/intro/southbulletin>.

(13) The model of economic integration being followed by COMESA is as follows.

A. Preferential Trade Area (PTA) is the first stage toward Economic Union, during the stage parties offer each other preference relating to market access for goods and services produced in these countries.

B. Free Trade Area (FTA) is the second stage during which countries trade based on duty and quota free basis. Trade in PTA and FTA based on agreed rules of origin; origin related disputes are common.

C. Custom Union (CU) is an advance stage which two or more countries join each other to form a single custom community. Trade in this community based on duty-free

(7) TDC Trade, COM (2003) 'Market profiles. [www.tdctrade.com](http://www.tdctrade.com).

(8) *Ibid*.



The first is to eliminate tariffs between COMESA members for all tradable goods by the year 2000. This, of course, will implement gradually until complete elimination is achieved. The first phase of the process calls for the reduction of tariffs by 80 percent by October 1996. The next phase demands tariffs reduction of about 90 percent by 1998, paving the way for the third and final stage in which tariffs would be eliminated by the year 2000. There is, however, a condition for the elimination of tariffs on any good: for the good to be considered, as originating from a particular country, its locally produced components should constitute at least 30 percent. Second, the member states also agreed upon removing all non-tariff barriers like quotas by the year 2000, thereby creating a full customs union for the member states by the year 2004. This would mean that a common tariff would be erected on all imports coming into the COMESA region from non-member states. Finally, the ultimate aim of the regional economic alliance is to establish an economic community, allowing the free movement of labor and capital by the year 2025.<sup>(14)</sup>

Egypt anticipates benefiting from joining such a regional organization. After the removal of all the trade barriers, Egyptian exports would enjoy a comparative advantage over most goods originating outside the COMESA zone. Egypt's Balance of Payments would also improve, as Egyptian Labor would be in high demand in most COMESA member states.

Economic performance of the African countries during the last three years shows a stagnant GDP growth rate averaging about 3%, for Africa as a whole; however, it differs widely from one country to another. This supports that economic growth is not only affected by the international factors but also affected by the

domestic policies. However, while the growth on Africa has been resilient, it clearly remains for too low. To meet the Millennium development goals, most importantly halving poverty and African growth rate will not be less than 7% annually<sup>(15)</sup>. Another major obstacle facing these countries is continues deficit<sup>(16)</sup> in the current account indicating an outflow of foreign capital. IMF world Economic outlook report (2003) projects about 4.8% growth rate in 2004 for the continent of which 4.1 % for Maghreb, 5.9 for Sub Sahara and 3% for South Africa, this projection is based on trade openness, which allows faster transfer of foreign capital and technology. It also faster competition, which in return tends to reduce benefits derived from rent seeking and vested interest. Flexible exchange rates and prices are so important to economies that are subject to large commodity price shocks including most sub-Saharan African economies. In addition, this projection was based on adequate foreign aid inflow to assess them in administrative and institutional reforms.

Intra-COMESA trade total around 4.2 billion dollars, and is growing at a staggering rate of 2.0 percent per year. Africa's share of the total world export is stagnant and it does not change between 1995 and 2002, it stands about 2.3% of world merchandise exports. The intra-trade between COMESA is about 8.1% in 2002. The major trading partners of Africa in 2002 was Western Europe capturing about 50.9% of its total exports, followed by North America of 17%, Asia 16.8% and Latin America and Middle East of 3.3 and 2.3 respectively. Their benefits of the market's establishment include "trade with third parties" which has grown "at about 7 percent per annum, and transport transit facilitation measures which have resulted in a reduction of costs by 25 percent".<sup>(17)</sup>

Trade between Egypt and COMESA is emulated in the in the following table, which aims to show the trade relationship between Egypt and the COMESA to comparing between expected and realized benefits; it shows Egypt's exports before and after joining the COMESA.

(15) International Monetary Fund (2003), "World Economic Outlook".

(16) Ibid.

(17) 'COMESA. Africa's First Free Trade Area'.

and quota free basis for all goods → produced in any country that joins the custom union. The custom Union imposes a common tariff on the imports of goods. D. Common Market (CM). This is the fourth stage; it is more advance than PTA and FTA. IT includes CM and it allows free movement of capital and labor. In this regards, the authority pronouncement of COMESA becoming a common market Area is a precursor to COMESA becoming a true common market.

(14) Al-Sivassa Al-Dawilva, (2001) 'Egyptian Role in COMES A's' sixth Summit.



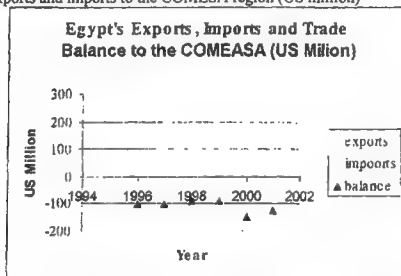


Table (2) Egypt Exports, Imports and Trade balance to COMESA (US Million)

| Year | Exports | Imports | Trade Balance |
|------|---------|---------|---------------|
| 1996 | 27      | 131     | 104           |
| 1997 | 36      | 137     | 101           |
| 1998 | 31      | 123     | 92            |
| 1999 | 47      | 139     | 92            |
| 2000 | 37      | 186     | 149           |
| 2001 | 51      | 178     | 127           |

Sources : royal Netherlands Embassy in Cairo 2003

Chart (2) Egypt exports and imports to the COMESA region (US million)



The above imply that trade balance was not in the favor of Egypt indicating that the expected benefits that mentioned above have not been realized. This may due to domestic and external factors. The domestic factors related to high cost of transportation, relative high custom duties on the raw materials used to produce finished products. In addition, devaluation of the Egyptian pound against the US dollar has aggravates the problem and lead to parallel -black- market for the foreign currencies. Also bureaucratic red type at the custom areas and the law of origin contributed to the slowdown of the Egyptian exports to Africa. The external factors that are beyond the control of the Egyptian authorities including the political and economic instability of some of the African countries lead to the stagnant growth rates. The economies of most of COMESA were also affected by the slowdown of the international economy and in

particularly the economies of the industrial economies including Europe; Latin coupled bad climate and the inability of most of these countries to win the war against the deadly disease of HIV/AIDS.

Another contributing factor of low intra trade between Egypt and the COMESA is that not all the countries in the region are fully dedicated to the cause of regional cooperation. The fear of many countries is that providing tariff exemption would affect the government revenue as well as the domestic industries. The policy of fortification is still deeply anchored in the back of the mind of the policy makers in these countries coupled with lobbies from the domestic industry fearing the competition due the trade liberalization. It also necessary to note that 9 out the 21 countries are applying zero tariffs on intra-trade.

In summery, despite of the region's huge



potentials, very few actual economic benefits in fact realized from the trade arrangements, due to several different reasons. The region as a whole suffers from a lack of infrastructure, especially in the areas of

transportation and telecommunications, both of which severely impede trade among nations coupled with slow and stagnant economic growth and political instability.

### III. Arab Free Trade Agreement (AFTA):

Attempts at Arab economic integration and regional cooperation date as far back as the early 1950's, when trade exchanges between the Arab countries considered one of the major focal points of joint Arab cooperation. In 1957, the treaty of Arab economic unity signed, its ultimately aimed at enhancing intra-Arab trade between the member countries. In 1964, the first attempts at establishing an Arab common market were implemented paving the way for the reduction of tariffs and eliminating some barriers to trade in order to facilitate trade between the member states.<sup>(18)</sup>

The other attempt to create Greater Arab Free Trade Area (GAFTA) was in 1997 by creating a council of ministries of the member states and permanent executive and follow up council. The main components of the program are the following<sup>(19)</sup>. These attempts had very little success. In 1998, the Arab countries agreed to establish an Arab Free Trade Area. It primarily calls for the gradual reduction of tariffs at a rate of 10 percent annually for the next 10 years ending in 2007.<sup>(20)</sup> Countries wishing to speed up the process with respect to a particular good may do so by eliminating the entire tariff on that product. The condition for the elimination of tariffs on any good is that it has to have at least 40 percent of its components locally produced in a specific country. This percentage drops to a level of 20 percent with respect to industries that are concerned with

assembling products. The agreement also calls for providing the member states that are experiencing the lowest levels of economic growth a favorable trading status to stimulate the level of economic activity in that particular country.<sup>(21)</sup>

The Arab countries share wide range of similarities such as common religion, culture, language and heritage. They are also subject to diverse characteristics e.g. diverse market size and market structures, different natural endowments, and per capita income. Some are agricultural oriented economies (Sudan and Mauritania) others are oil-producing countries (Gulf Countries) in addition, Egypt, Morocco, and Tunisia considered as emerging economies. Based on the geographical location and production base. The Arab countries can be divided into four subgroups: the Maghreb countries (Algeria, Libya, Mauritania, Morocco, and Tunisia), the Gulf Countries (GCC) (Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi Arabia and United Arab Emirates), the Mashreg Countries (Egypt, Jordan, Lebanon, Syria and Sudan) and other contraries (Djibouti, Somalia and Yemen).<sup>(22)</sup>

Arab economic integration is vital and it expected to benefits all the countries. Among these incentives is the economic of scale, as the market consists of more than 300 million people with active private sector that is able to lead the efforts of the economic development in the region. The Arab economic integration will speed up the transition from import - substitution to export-led growth. It would allow for the improvement of Arab economics complementarily and the use of inter -Arab competitive advantage and the possibilities of intra -industry co-operation to upgrade Arab industry and to meet the challenges created by the WTO trade liberalization.<sup>(23)</sup> Another anticipated benefit from the FTA is to attract direct foreign investment into the Arab countries or at least encourages the Arab investment and to reduce the outflow of investment from the Oil Arab producing

(18) "Kurasat Istratijiyya (1999) The Arab Common Market, Reasons, problems and future prospects (Strategic Papers).

(19) Sehebiani, A (2000) "Arab Economic Complementarily: the Greater Arab Free Trade Area" Communication on the 4<sup>th</sup> forum of Arab Businessmen Society, Kuwait.

(20) "Development in International Trade".

(21) "The Arab Common Market", p.23.

(22) ALLUM, Peter (1998) "Intra Arab Trade: Constraints and prospects" Paper for the Sectoral Meeting on Trade and Development between the League of Arab States and the United Nations.

(23) Zan-ouk (1998) " Arab Free Trade Area: Potentialities and Effects " Mediterranean Development Forum, Marrakech.

Countries.

One criterion to judge the Arab Free Trade arrangement as a step towards economic integration is based on the flow of the goods and services between the Arab countries and between the Arab countries and the rest of the world. The share of trade of Arab in the world merchandise export was 3.9% in 2002 compared to 15.1% for North America, 25.8% for Asia and 42.4% for the Western Europe and 5.6% for Latin America.<sup>(24)</sup> The share of the Middle-East merchandise export was 4.3% in 2000

compared to 3.0% in 1995, the above data indicates the small share of the Arab in the world trade. Twenty years ago, in 1981, the Arab world accounted for as much as 10.7% of world exports. Over two decades, the region exports surpassed 1981 levels by only 4% during the same period, however, world exports increased by 216.6%.<sup>(25)</sup>

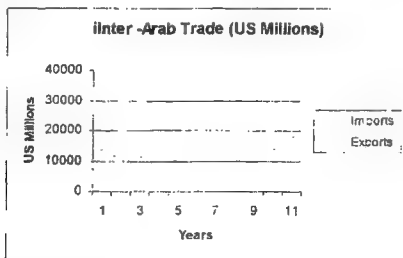
Next table supports that fact that inter- Arab exports and imports is too small and it does not match the expectations.

Table (3) Arab exports and Imports (US millions)

| Year | Exports  | Imports  | Total Inter Trade | Total Arab Exports | Raito of inter export to Total Exports |
|------|----------|----------|-------------------|--------------------|--|
| 1990 | 13775.69 | 10297.03 | 24072.71          | 141009.29          | 9.76                                   |
| 1991 | 10536.01 | 9163.06  | 19699.07          | 125977.12          | 8.36                                   |
| 1992 | 11060.00 | 10567.84 | 21627.84          | 130393.02          | 8.48                                   |
| 1993 | 11066.84 | 11212.61 | 22279.45          | 122249.03          | 9.05                                   |
| 1994 | 11781.41 | 11568.82 | 23355.23          | 127628.97          | 9.23                                   |
| 1995 | 13702.29 | 12701.27 | 26403.56          | 148634.19          | 9.21                                   |
| 1996 | 14806.76 | 13580.91 | 28387.67          | 174116.07          | 8.50                                   |
| 1997 | 14647.38 | 13614.74 | 28262.13          | 177388.68          | 8.25                                   |
| 1998 | 13215.66 | 11892.87 | 25108.53          | 139848.37          | 9.44                                   |
| 1999 | 13176.06 | 12979.89 | 26155.95          | 174895.73          | 7.53                                   |
| 2000 | 18208.05 | 17738.18 | 34107.03          | 248553.93          | 7.32                                   |

Sources: Arab Monetary Fund , Foreign Trade statistics , 2002

Chart (3) Intra Arab Trade



(24) see the WTO (2003) "World Trade Report".

(25) World Economic Forum (2003) " Arab world Competitiveness Report".

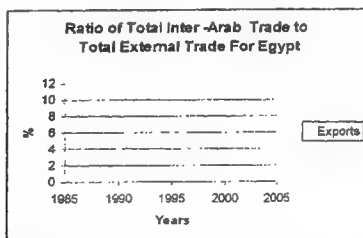


The above advocate that despite the serious attempts to establish an Arab Free Trade Area, all of them have largely been ineffective in promoting intra-Arab trade or investment. Intra-Arab trade stands at a very low level of less than 10 percent all the volume of Arab trade with the rest of the world. The total volume of Arab trade constitutes a meager 3 percent of the total value of imports and exports exchanged yearly in the World markets. The intra - Arab trade is quite small despite various attempts to endorse economic and regional integration. Over the last thirty years, interregional exports fluctuated

between 4 to 8%, with the fluctuations accounted for mainly by the changes in oil prices. The Intra -Arab trade is much smaller compare to other region: Intra -EU trade is estimated to be around 60% of the total trade, intra NFTA trade is about 55% of total trade and intra- Southeast Asian trade at 25%.<sup>(26)</sup>

On the other fronts Egypt exports to the Arab communities increased from US 289.12 million in 1990 to reach about US 659.91 million in 2000, accordingly Egypt's export of total inter Arab trade to total external trade increased from 4.07% to 10.39% during the same period.<sup>(27)</sup>

Chart (4) shows the magnitude of Arab Trade to Egypt.



The above analysis suggests that despite the small share of Egypt exports to AFTA, its values are much more than COMESA. The question that has been puzzling economists for along time is what are the main reasons behind the low intra- Arab various speculations<sup>(28)</sup>. World Economic Forum (2003) indicates that the sluggish level of intra- Arab trade may due to the lack of product comparability, which means the Arab countries specialized in producing similar products, which might explains the low level of intra Arab Trade between the GCC countries. Another cause is high cost of transport between the Arab countries. A difference in per capita also explicates to same degree the relatively low intra Arab exports. For instance, GCC countries have a

higher per capita income, which, in return they prefer to import high quality goods, which more likely are produced in the industrialized countries including equipments for the oil industry<sup>(29)</sup>. In addition to importation of cars and other luxuries products produced in western societies. Differences in Economic and trade policies represent another crucial factor in relatively low level of trade between the Arab Nations, for example, GCC countries apply a relatively low flat tariff on imports. Egypt, Algeria, Tunisia, Jordan have a high import tariff coupled with non -tariff barriers including custom duties red type, restrictive licensing, precautionary foreign exchange policy which all are components of import substitution policy adapted by these countries in 1970 and 1980's.

Other suggests that lack of political and economic incentives are the main forces behind

(26) Ibid.

(27) Arab Monetary Fund, (2003) Foreign trade Statistics.

(28) See Galalet al. Fawzy. Al -Erian el at., El-NagerS.,

(29) For more info miation see Fischer (1993).

the failure of all attempts of regional integration. On the political front, concerns over the distribution of gains from integration across and within countries, issues of national sovereignty and the cost of adjustment resulting from increased competition are other constraints on the Arab integration. Lack of commitments, especially to compensate losers and lack of consensus on one state or more to act as the regional leader(s).<sup>(30)</sup> All of the above speculate on the reasons beyond low intra trade, but in fact, Arab need to realize that without affective economic regional integration, they all face a difficult time ahead. Regional integrations have been increasing and motivated by the fact that large market size, specialization and stable investment environment coupled with political and economic stability. As indicated before the exports by the Arab countries has been declining and the export structure.

#### IV. The Euro-Mediterranean Partnership Agreement:

This section examines the treaty with the European Union; it seeks to points out the components of the agreement; and to assess its anticipated effects on the main sectors. EU-Mediterranean partnership agreement forming an economic partnership with the European Union is no longer a negotiable luxury but rather a necessity if Egypt wishes both to continue to grow and take active role in international economy.

Egypt expects to benefit from this agreement without having to make similar concessions. The agreement, gives different preferential trade advantages from the European side expressed in removing tariffs imposed on the Egyptian manufactured exports. In addition to certain quotas of textile products that also exempted from tariffs upon entry to European markets. Furthermore, the agreement provided for the entry of certain quotas of agricultural products at certain seasons, which would not pose a threat to the agricultural countries within the community. Through those programs, Egypt received about 661 million Euros in the form of grants and about 793 million Euros in the form

of long-term loans. Those preferential agreements eventually led to a change in the outlook of Egypt's foreign economic trade patterns. Although in the past it had been a major partner to the Eastern block (with whom trade constituted approximately 68% of Egypt's foreign trade), today 40% of Egypt's foreign trade is conducted with the EU.

#### Euro-Mediterranean Partnership, EMP

The European Union has been attempting to promote trade and investment with their southern counterparts lying on the Mediterranean basin, thereby enhancing economic relations and ultimately improving the standard of living of all people living in the newly established trade block. The Euro-Mediterranean partnership agreement is only a part of a series of agreements. The main goal of these agreements is to create an economic block that encompasses 27 European and Mediterranean states, with the aim of promoting peace and stability in the region as well as supporting development plans and economic structures in the Mediterranean countries. In addition, the increase in economic relations between such an advanced economic block would increase investment and trade levels in the Southern Mediterranean states, leading to an expansion in the volume of total economic output of these countries, and thus improves the standard of living as mentioned above.

The Barcelona Declarations signed in 1995, asserted that the Euro-Mediterranean agreements seek to enhance relations between member states by tackling a number of diversified issues that are of common interest. Primarily, the Euro-Mediterranean partnership calls for the establishment of a bilateral agreement between each of the Southern Mediterranean countries and the EU as a block. The following step, once bilateral agreements have been signed with most of the desired countries, would be to enhance the trade relations between the Southern Mediterranean countries themselves.

The ultimate aim of this step would be to establish of a regional bloc composed of the southern Mediterranean States, thereby creating

(30) Fawzy samah (2002).



two large economic entities; one lying on the northern Mediterranean and the other occupying the southern flank. Finally, the last stage would involve the creation of a Euro-Mediterranean Free Trade Area that would encompass all the countries of the European Union together with their Southern Mediterranean neighbors. The number of countries in such a free trade Area would thus amount to about 27 states.

As it has often been stated that the main goals of the agreement differ according to the perspective of the Southern States from the goals of their European counterparts. The southern states of the Mediterranean have their focus on the potential investment flows that would occur because of liberalizing their economies. In addition, southern states regard the technological transfer that would take place because of the agreement as one of the main positive gains. On the other hand, the main drive behind the European Union seems to be different. As Guido Brunner, a former member of the European commission and a former German ambassador to Spain stated, Europeans are worried from the rising fundamentalism, political instability, booming population growth, deepening poverty and a surge in immigration to Europe.<sup>(31)</sup> The increasing rate of unemployment especially in countries like Egypt and Algeria contributes directly to the increasing levels of social instability, which in turn, leads to frustration and the ultimate resort to fundamentalism. One of the main reasons drives migrants is their search for better economic conditions that represented in finding employment opportunities in Europe. Therefore, the European Union has direct interests in developing the economies of the southern Mediterranean to put an end to the migration problem. Moreover, providing more employment opportunities would lead to stabilizing the economies of the region.<sup>(32)</sup>

The EMP thus, is an agreement that carries different forms of cooperation including political, economic and, social levels. The

Barcelona Declaration identifies three areas of activity. The first is termed the 'political and security partnership'. The second area of collaboration is 'economic and financial partnership'. The most significant element of this part of the agreement is that it commits the Mediterranean states to promoting regional co-operation with a view of establishing a free trade area with the EU. The third area of collaboration is on the social, cultural and human affairs in an effort to promote understanding and tolerance between cultures.

One of the main results of the Barcelona Declaration was the creation of the Mediterranean Development agreement, MEDA. The MEDA Regulation adopted in 1996 and the beneficiaries are Algeria, Cyprus, Egypt, Israel, Jordan, Malta, Morocco, Lebanon, Syria, Tunisia, Turkey and the West Bank and Gaza Strip. Up to 1998, the MEDA Program has committed EUR 2.325 million and disbursed EUR 600 million in favour of economic transition, social cohesion and regional cooperation. The MEDA program would be responsible for preparing the countries of the Mediterranean to reach a certain level of competitiveness and economic restructuring to be able to function properly under the terms of the agreement. MEDA activities therefore focused on programs for structural adjustment (SAPs), economic transition, promotion of the private sector, and regional development.

Under the MEDA I program, an allocation of 4.685 billion Euros made for the period 1995-1999; in addition to loans from the European Investment Bank budgeted at two billion Euros for the 12 Mediterranean Partnership countries. Egypt expects to receive about 25-35 % of the total funds available under the MEDA program. Different projects under the MEDA program are currently underway in the fields of health care, educational programs and other social programs. 300 million Euro has been allocated annually to the Industry Modernization program for four years. This is in addition to substantial funds to finance the Social Fund for Development designed to meet the negative effects of the ERSAP designed by the IMF and the World Bank.

The MEDA II program that will cover the

(31) Ben, Jones. (1995) "Immigration pushes Europe to Steady Southern Fringe" Christian Science Monitor, Vol.88 Issue1, Third QuarterlyD.

(32) ibid.



period from 2000-2006 will focus more on the regulations of the implementation of the agreement. This will take place by financing different programs that will help in raising the competitiveness of the Egyptian sectors in order for them to be able to face the challenge of competition with European developed industries. Furthermore, the MEDA II program will help in improving the capabilities of the Egyptian Human resources in such a way that would enable them to meet the requirements of the 21st century.

#### Euro-Mediterranean Partnership with Egypt:

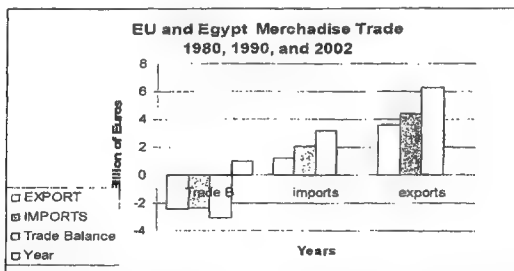
As noted above, Egypt has enjoyed preferential trade agreements with the European Union from as early as 1977. Egypt has benefited from four successive five-year agreements (or protocols) with the European Union, starting in 1977. After the Barcelona Agreement, negotiations with Egypt to reach a partnership agreement have been taking place. It was not until recently that the Egyptian president declared that Egypt would sign onto the

agreement. The central issues that have posed major problems for the negotiators concerning trade were how far Egypt is to open up its market to EU industrial goods and how far Europe is to open up its markets to Egyptian agricultural products.

#### A. Egypt-EU Trade

It is important to note, that the total trade between EU and Egypt increased by more than 40% over the last ten years and now stands at a level of Euro 10 billion yearly. The growth of overall trade has been impressive since 1994 and has been mainly led by the increase of EU exports to Egypt. The EU remains Egypt's main trading partner, accounting for approximately 40% of its total foreign trade. Total trade with the EU reached Euro 10. Billion in 2003, EU trade balance remained largely positive and further improved From 2.2 billion in 1990 to reach 3.1 billion Euros in 2002. Egyptian exports to the EU continued to increase 2.4 billion Euros to reach about 3.1 billion Euros during the same period.

Chart (5) Trade flow between EU and Egypt.



Egypt's main exports to the EU in 2001 were oil and oil products (38%), textiles and clothing (17%), and agricultural products (9%), and chemicals. Major imports from the EU were power generating machinery (22%), Chemicals (18%), food and agricultural products (10%), and transport equipment (9%). Egypt has a serious but improving trade deficit. In terms of

trade between the EU members, Italy confirmed to be Egypt's main trading partner among the EU Member States, followed by Germany, France and then the UK. Germany remains the first exporting Member State, followed by Italy, France and the UK, while Italy leads on the import side, followed by the UK France and Germany. As of 1998, the Member States



enjoying the highest bilateral trade surpluses are, in descending order, Germany, France, Italy and the UK, while the trade balance of Greece and Portugal have remained negative. Traded products of manufactured and semifinished products account for the main share of EU exports, followed by raw materials and other unfinished products. Roughly oil and mineral fuels, account for 50% of Egypt's exports to the EU with a lower amount represented by exports of manufactured and semi-finished products, mainly textiles<sup>(33)</sup>.

## B. Financial Relation with EU

Egypt has been a major beneficiary of EU financial co-operation. The framework of co-operation with Egypt is divided into two periods. The first period (1977-1995) was covered by a series of four bilateral protocols and several activities are continuing. The second period covered by the MEDA program started from 1996.

The following major programs are currently funded under MEDA: Social Fund for Development - Phase II (€ 155 million).

- Basic Education Program (€ 100 million).
- Industrial Modernization Program (€ 250 million)
- Health Sector Program (€110 million).

Actions to be funded under MEDA for the period 2002-2006 are covered by the Commission's latest Country Strategy Paper which defines the objectives for cooperation as:-

1. promoting the effective implementation of the EU-Egypt Association Agreement,
2. Supporting the process of economic transition,
3. Supporting stability through balanced economic and social development.

The following co-operation areas proposed in the National Indicative Program for 2002-2004 based on an overall indicative budget of € 351 million:-

- Technical and Vocational Training Reform.
- Trade Enhancement.
- Integrated Local Development (South Sinai).
- Support to Social Development and Civil Society.
- Financial and Investment Sector Co-operation.

- Spinning and Weaving Sector Restructuring.
- Higher Education (Tempus).
- Environment (Interest Rate Support to EIB loans).<sup>(34)</sup>

## C. Expected impact of the Agreement on the Industrial Sector in Egypt.

A Declaration on industrial cooperation signed in May 1996 in a Euro med conference, which identified a number of areas considered by the union as areas of high priority action. These included the development of a stable and reliable legal and administrative framework for business activities. This would serve to explain certain pending issues, such as clarifying the companies' right to establishment, the reduction or entire abolishment of the various barriers to trade and investment such as tariffs, customs duties and non-tariff barriers. Other measures include the promotion of small and medium-scale enterprises and the establishment of industrial zones. In effect, all these measures introduced to ensure that industrialization within the non-member Mediterranean States (NMMS) occurs within a liberalized framework and is accelerated by foreign direct investment. Many critiques to this strategy of developing the NMMS view these policies as tying these Mediterranean states into what can be explained as "a European sphere of influence". In other words, the Mediterranean states pose as a market for "European inputs and investment", making the benefits achieved from such an agreement clear to the European states, but rather dubious to their non-European Mediterranean counterparts. To what extent this statement is true illustrated by examining the impact of the agreement on Egypt's industrial sector.

From 1977 onwards, Egypt has continuously benefited from four successive five-year protocols with the European Union, which, as described earlier, allowed Egyptian manufactured goods to enter freely into the European markets without any substantial

level of tariffs. Concern over trade, however, began to emerge during negotiations over the fifth protocol, which designed to cover the period between 1996 and 1999. The Egyptian side was primarily concerned with the extent to which the European markets were open to its

(33) European Union Commission report ( 2003 ).

(34) Ibid.



Egyptian agricultural products, whereas the EU voiced its concerns over the extent to which Egypt had actually opened up its markets to EU industrial goods. The Egyptian negotiators, of course, were understandably worried about the potential impact on Egypt's national industrial sector because inability of the domestic products to compete with the European industrial goods. Under the simple economic rules of comparative advantage, the Egyptian commodities at first glance would immediately loose out to better quality and lower priced European industrial goods. This exacerbates the problems of Egypt's industrial sector, due to a large portion of output come from public sector, which is known to be very inefficient and greatly overstaffed.

All of the above-mentioned conditions entailed that the European Union support the Structural Adjustment Program supported by the IMF and the World Bank. This program entailed the introduction of market reforms and the privatization of Egypt's highly inefficient public sector, thereby enhancing the role played by that sector in the economy. Starting from 1996, Egypt began a vigorous process of privatizing a substantial portion of the public held enterprises in compliance with its obligations agreed to with the IMF and the World Bank. However, these reforms have often been criticized as falling behind schedule leading to a slowing down of the liberalization process. The Egyptian government was primarily concerned over the issue of liberalization and privatization due to its implications on unemployment. In that sense, Egypt was caught up in a dual face dilemma; the first option was to slowdown the privatization process and thus fails to deliver on its promises in order to maintain social stability. However, failing to reform the public sector could leave the Egyptian industry extremely weak and vulnerable in the face of European competition once the Free Trade Area had been implemented. It is worth noting that many government officials fear that a rush in the privatization process would lead to the rise in the level of unemployment, which would boost the power of opposition movements in Egypt an outcome highly unfavorable to the European Union.

One-way in to reduce the adverse effects of this agreement is through the application of a model known as the "gradualist market

liberalization model". This model entails the gradual reduction of customs duties on manufactured products over a certain grace period. Therefore, Egypt would enjoy a 15-year transition period, after which all barriers to trade dismantled: the 12 years available for the imposition of the free market and 2 or 3 additional years until the agreement is ratified. This would allow Egypt to undertake economic restructuring programs in the required areas. Egyptian manufactured goods would enjoy the immediate exemption of tariffs upon their entry into the European Market. However, this is not reciprocal, as tariffs imposed on European commodities would gradually be reduced according to a scheduled program. Under the terms of the agreement, European manufactured products grouped under four distinct categories. The first commodities to be liberalized are both raw materials and capital goods, followed by the intermediate manufactured goods, and ending with final goods and cars. Such a method would eventually lead to an increase in the level of the effective rate of protection on final goods produced in Egypt throughout the first seven years of the agreement and until the gradual liberalization of the final goods has been achieved. In a sense, Egypt will benefit from two separate conditions once the agreement implemented. First, during the initial phases of the agreement, Egyptian industries would enjoy a tax-exemption on its industrial inputs, which it imports, thus decreasing their total costs of production. At the same time, Egypt's final output of industrial commodities would still enjoy the protection they originally receive from the high tariff prices. This would ultimately create a situation whereby the reduced prices of industrial inputs would lead to greater levels of profitability and therefore "would enable final goods industries to accumulate some funds to bankroll any restructuring necessary in the face of eventual liberalization".<sup>(35)</sup> This process will also be coupled by a systemic granting of aid to the Egypt to undertake steps aimed at restructuring and updating its industrial sector. During the negotiations process with the European Union, special emphasis given to promote and develop local industries before any liberalization in industrial inputs is undertaken.

Another point of disagreement between EU

(35) Third year quarterly 21.



and Egypt was Egypt worries over EU rules of origin. These dictate that a certain amount of the value added in any commodity produced within the exporting country (i.e. Egypt) for the EU to grant it tariff free entry to its markets. The Egypt believes that the Europeans demand of a minimum value added of 40 percent in a substantial amount, which Egyptian fear that they cannot realistically achieve in the short-run. However, EU believe that such fears are ill founded as Egypt can import industrial inputs from any of the EU states or the other non-European partners and counted within its value added. This means that, Egypt does not in fact have to produce the entire amount of the 40 percent value added by it. Rather, the Europeans argue that this principle will only lead to increased levels of trade between the southern Mediterranean nations, enhancing regional integration and at the same time forces Egypt to look for industrial supplies from within the Union rather than turning to other trading partners. The Egyptian industry will never succeed by its own and continues to depend on the mere satisfaction of domestic consumption. Since only 6 percent of Egypt total industrial output exported, there is very little room available for the industry to expand let alone compete on the international level once the provisions of the GATT and the WTO implemented.

#### **D. Anticipated impact of the agreement on Agriculture:**

One of the main criticisms that the Euro-Mediterranean agreement faced regarded the entry of Egyptian agricultural products to the European market. Egypt has a comparative advantage in its agricultural products, particularly in the production of new potatoes, onions, oranges and flowers. It would have been an outstanding success if Egypt reached an agreement with the European Union on the free entry of agricultural goods to the European market with no restrictions of 'quotas' or 'seasons'. However, due to the fact that the European Union has a special Common Agriculture Policy, (CAP), and Egypt was not able to attain unlimited access to the European agricultural markets. On the other hand, it was successfully able to obtain major concessions from the EU, allowing it to achieve a preferential status in its trade in agricultural

goods with the EU.

During the negotiation period of the agreement, the Egyptian side was opting for the total free entry of agricultural goods, a demand that totally rejected by the European Union. Actually, this stance was one of the main reasons for the deadlock in the negotiations that occurred throughout 1996 and 1997. Egypt was calling for the free entry of its goods because the government believed that such goods enjoy a comparative advantage over their European counterparts. Their argument was also that the EMP poses threats on the other sectors of the economy (especially the industrial sector), making it necessary for Egyptian interests to assure benefits on the agriculture sector. On the other hand, the European Union refused such demands, regarding them as a "maxima list position". The EU argued that the Egyptians were demanding quotas goods that bear no resemblance to traditional export levels, intimating doubts that Egypt can even produce the amounts that have been stipulated in the agreement.

One of the most controversial and highly criticized policies that the EU continued to adopt despite criticism from its non-European partners was the Common Agriculture Policy. The Europeans protected their agricultural sector to increase agricultural productivity, thus guaranteeing supply, stabilizing markets and ensuring a fair standard of living for their farmers. The simple average tariff, which the EU continues to impose on agricultural products, estimated at 17.3 %. other barriers for agriculture goods include regulations on specific items such as the basis of ingredients of the season or based on the entry price. This protection given on the agricultural goods entering the market is one of the main pillars under which the EU functions. The CAP is part of the trade-off policy given from the industrial nations of the Union to the agricultural states. The CAP was one of the most sensitive issues for the European Union, and it has aroused major controversies in the WTO rounds. Criticism for the EMP has often resulted from the application of the CAP towards the Egyptian agricultural goods. Egypt was able to get concessions from the European Union that put Egypt in a very preferential status that would not have been achieved if Egypt had insisted on canceling the CAP. It was not wise of Egypt to

call for the canceling of the CAP because, if this policy were dismantled, third parties would benefit more which would leave no preferential status for Egypt. Countries like the US or Australia, which has more agricultural productivity, would be the greatest beneficiaries of such a situation. On the other hand, the terms of the agreement put Egypt in a better position. Under the terms of the agreement, Egypt allowed to double its agricultural quotas and product coverage by 100% as compared to 43 % in the 1977 agreement. This simply means Egypt's quota of oranges increased from 8000 to 60000 tons. In addition to the inclusion of extra agricultural commodities, such as strawberries and flowers, to the list of exported goods. The agreement also stipulates the increase of the quotas every year and the revision of its terms every 3 years. Under this agreement, Egypt has been given extensions of the seasons in which Egyptian agricultural goods may enter the European market. For example, in the past, Egyptian grape could not enter the European market after June, but now it extended until mid July.

It is clear from what mentioned above that this agreement would positively affect agriculture sector. All the above-mentioned terms would facilitate the entry of Egyptian products to the EU and increase its market share. The increase in the market share would be a result of the decrease in the prices of Egyptian goods resulting from the removal of tariffs if compared to the prices of third parties that do not enjoy such a preferential status with the EU. The agreement also entails that in the case where the EU would make further concessions in the WTO, Egypt would have the right to revise the agreement in a manner that would prevent the erosion of preferences given to Egypt.

There is no doubt that agriculture is one of the main important sectors in the economy. It employs about 30 % of the workforce. Today, it makes up a 17.6% share of GDP and 20% of commodity exports as 2001. In order improve productivity and hence output substantial steps. Modern technology, improved plants, and high-yield genetically engineered crops, credit services and introduction of post-harvest marketing services are essential to attain significant growth in agricultural output. Such

step would be further enhanced with the increase in the cooperation between the European Union and Egypt. Technological transfer would highly affect the performance of agriculture in Egypt. In addition, the flow of investments in this sector would certainly mean better productivity in order to benefit from the market share opened in the European Union.

However, in order for Egypt to be able to compete and get the maximum benefit from the trade agreement, it has to develop its capacity to deal with the CAP to avoid the technical barriers to trade that the Union imposes on the countries that enjoy preferential agreements with it in agriculture.

### V. Concluding remarks.

The research aimed to provide a compression between Egypt trading partners, in order to identify the potentials impact of each of these trading parties on Egypt's economic performance. The analysis indicates that despite of improvement in the economic performance over the last decade, Egypt still suffering from same of the bottlenecks particularly in the area of foreign trade and its ability to attract foreign investors in the productive sectors. Egypt has no other option than being able to compete fiercely in the world markets through exporting merchandise goods and quality services and thus provide the opportunity to stimulate economic growth.

The paper found that Egypt main trade partners based on its exports and imports for the last five years were European Union, followed by Asia, United States, Middle East and COMESA. The analysis of trade data showed that it had trade deficits with all of its partners indicating a slow or stagnant performance. Despite moderate expansion of Egypt's exports of goods and services, its current account needs to be enhanced through more emphasize on exports of finished and manufactured products. Also better management of the economy will motivates the serious investors and entrepreneurs to take investment seriously. Export -led growth is a necessary policy for Egypt to take advantages of its trade agreements with COMESA, AFTA, and EU.

Continuation of economic reform is another important avenue to continue improving business environment. This includes tariff reform, foreign exchange policy, privatization and other related policies that are necessary to



allow Egyptian economy to depend on export-led growth and be able to attract foreign and Arab investors, as well as domestic entrepreneurs.

**Works cited:**

ALLUM, Peter (1998) "Intra Arab Trade: Constraints and prospects" Paper for the Sectoral Meeting on Trade and Development between the League of Arab States and the United Nations.

Arab Monetary Fund, (2003) Foreign trade Statistics COMESA (2003) annual report, COMESA - Africa's First Free Trade Area <http://www.southcentre.org/intro/southbulletin>.

Davidson, Brian.(95) "International Economic Management: The benefits from Trade" Ecodate.

Economic, and Moral, Imperatives".(2002) <http://www.ahram.org.eg/weekly/2000/4/1>.

El -Erian, M Fischer S (1996) "IS MENA a Region? The scope for Regional integration" IMF Working paper 96/30.

El -Naggar S (1997) " Foreign and Intra -Trade Policies of the Arab Countries" IMF. European Union Commission report.

Fawazy Smaih (2002) "The Economics and Politics of Arab Economic Integration (Arabic version) Working paper, The Egyptian Center for Economic Studies.

Fischer S (1993) "Prospects for Regional integrations in the Middle East" In new Dimensions in Regional Integration, Cambridge University Press.

Galal Ahmed & Bermad (2002) Arab Economic Integration between Hope and Reality (Policy view Series) The Egyptian Center for Economic Studies.

Kurasat Istratijiya (1999) The Arab Common Market, Reasons, problems and future prospects (Strategic Papers)

Sehebani. A(2000) "Arab Economic Complementarity: the Greater Arab Free Trade Area" Communication on the 4th forum of Arab Businessmen Society, Kuwait.

Sherine Abdelbaki (2003) Common Market for Eastern and Southern Africa (COMESA) Royal Netherlands Embassy in Cairo.

World Bank (2003) "Egypt. Arab Republic at a glance" Washington

TDC Trade, COM (2003) "Market profiles.

[www.tdctrade.com](http://www.tdctrade.com)

The World Economic Forum (2003) "Arab World Competitiveness Report

Zarrouk (1998) " Arab Free Trade Area: Potentialities and Effects " Mediterranean Development Forum, Marrakech.

Ziring, Lawrence and Robert Riggs and Jack Piano, (2001) the United Nations. International Organization and World Politics.





# أكاديمية السادات للعلوم الإدارية



مركز البحوث والمعلومات

## البحوث الإدارية

عدد أكتوبر ٢٠٠٣

السنة الحادية والعشرون

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحَكَّمة

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د / حمدي عبد العظيم  
رئيس الأكاديمية

رئيس التحرير  
أ.د / عبد المطلب عبد الحميد  
عميد مركز البحوث والمعلومات

| الأفراد   | المؤسسات      | الاشتراكات السنوية:      |
|---|---------------|--------------------------|
| ٤٠ جنيهاً مصرياً  | ١٠٠ جنيه مصري | جمهورية مصر العربية:     |
| ٢٠ دولاراً  | ٦٠ دولاراً    | الدول العربية والأجنبية: |
| يتفق عليها مع رئيس تحرير المجلة وفقاً للضوابط المحددة في هذا الشأن. |               | الإعلانات:               |
|   |               | عنوان المراسلات:         |

السيد الأستاذ الدكتور / رئيس تحرير مجلة للبحوث الإدارية وعميد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل - مدخل المعادي - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ موبتل: ٣٥٨١٠٣٣

Website : [www.sams-ric.edu.eg](http://www.sams-ric.edu.eg)

e-mail : [ric@sams-ric.edu.eg](mailto:ric@sams-ric.edu.eg)

[info@sams-ric.edu.eg](mailto:info@sams-ric.edu.eg)



## دراسة حول

## متابعة وتقييم عناصر النشاط التدريبي

إعداد

دكتور / السيد حلمي الوزان

## تقديم :

يكون هناك من ثغرات، أو مشكلات عالت نجاح البرنامج كقصور في الإمكانيات المادية أو عدم توافر المدربين الأكفاء أو عدم الدقة في اختيار المتدربين أو عدم التصميم الجيد للبرنامج التدريبي، أو غير ذلك من المشكلات حتى يمكن مراعاة تلك العواقب والمشكلات عند وضع خطة للتدريب الجديدة .

وبصفة عامة فإن الحرص على تحقيق أهداف التدريب لجميع الفئات لكافة المستويات بأي قطاع بالدولة يتطلب استمرار متابعة تنفيذ الخطة المرسوم لها، وأن إنجازاتها تتم في حدود التوقيتات المقررة لها مع اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي تخللت مرحلة التنفيذ لتداركها، وأخيراً مقارنة ما تم تحقيقه نتيجة التدريب بالجهود والمال الذي بذل في سبيله.

## ثانياً : سبب اختيار موضوع الدراسة :

لا يتأتى لأي منظمة تحديد قيمة هذا العائد إلا إذا كان لها برنامج محدد وواضح لتقييم برنامج التدريب الذي تعدّه، وتقوم بتنفيذه استثماراً لمواردها البشرية ... كما أن عملية التغذية الراجعة لأي خطة تدريبية تقتضى تقييم جيد للأداء التدريبي حتى يمكن رصد البيانات والمعلومات التي يمكن من تحليلها ودراساتها لاكتشاف سلبيات وإيجابيات هذا الأداء وبدون عملية المتابعة والتقييم تفقد الخطة التدريبية تطوراً وعلاج الثغرات التي تنتج عنها أثناء تنفيذها.

## ثالثاً : أسلوب ومنهج الدراسة

مزج الباحث بين الدراسة النظرية والتطبيقية ليرى مدى تطبيق المبادئ والأصول العلمية لمعظمي المتابعة والتقييم في الواقع الفعلي ولكتشف عن أوجه السلب والإيجاب، وأيضاً مواطن الضعف والقوة حتى يتم تدارك السلبيات وتأكيد على الإيجابيات .. وقد استخدم الباحث أسلوباً المسح المكتبي والميداني حتى تكون مخرجات تلك الدراسة إيجابية وواقعية .

إذا كانت البرامج التدريبية على اختلاف أساليبها تتطلب من المسؤولين عن التدريب عند إعدادها وتنفيذها نفقات قد تكون طائلة ومجهوداً يبذلونه ووقتاً قد يطول أو يقصر حسبما يتطلبه نوع وهدف التدريب، فإنه من الطبيعي أن يكون لهذا العمل عائداً يعود على الإدارة في شكل زيادة في الإنتاج كما وكيفا، أو في تحسين الخدمة التي تقدمها لمصلحتها أو في شكل من الأشكال تساعدها على تحقيق أهدافها .

خطة التدريب، شأنها شأن أي خطه عمل أخرى، وضعت لتحقيق أهدافاً وإنجازات معينة يجب أن يصاحبها إجراءات للمتابعة للتأكد من أن الخطة التدريبية تسير في الاتجاه الموضوع لها لتحقيق أهدافها، ومادامت المتابعة قد أخذت طريقها إلى مرحلة تنفيذ الخطة فإنها تجذب إليها تلقائياً عملية التقييم، فهما عمليتان متلازمان تهدفان إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره تطويراً سليماً حتى يمكن أن تتحقق الكفاءة الإنتاجية والخدمية للمتدربين بعد عودتهم من التدريب لمواقع أعمالهم .

## أولاً : أهمية الدراسة :

التدريب كأي وظيفة أخرى من وظائف إدارة الأفراد يجب أن يُقيم لتحديد مدى فعاليته، فليس وجود برنامج تدريبي وهيئة قائمة على تنفيذه والإشراف عليه، يدل في حد ذاته على أن عملية التدريب مستمرة وتسير بالشكل المطلوب، وأن الهدف سيتحقق، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية عملية تقييم التدريب للوقوف على جدوى النشاط التدريبي من عدمه.

ولكي تحقق عمليتي المتابعة والتقييم أهدافها يجب أن يتما بصفة دورية للوقوف على مدى تلبية نتائج التدريب للاحتياجات الأصلية من التدريب ومدى نجاح برامجه وما قد

## المطلب الأول

## مفهوم متابعة وتقييم التدريب

سنعرض في هذا المطلب لمفهوم عمليتي متابعة وتقييم التدريب والهدف منهما وإيضاح أن كلا من هاتين العمليتين متلازمين وضروريين لحصول القائم بالتقييم بنتائج دقيقة لعناصر النشاط التدريبي مما يوجب أن تتضمن خطة التدريب لعملية المتابعة ومراحل عملية التقييم .

## أولاً : المتابعة : Follow up

## ١- ماهية المتابعة :

هي عملية مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أن عملية التنفيذ تتم في حدود التوقيتات المقدرة لإنجاز مراحل الخطة التدريسية حتى تحقق الهدف النهائي لها مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سيرها أو لزيادة القوة الدافعة لها، وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التقنية للخطة، والمهمة الأساسية لعملية المتابعة هي تجميع البيانات والمؤشرات الإحصائية التي تعتبر أساساً لعملية التقييم، أي أن عملية المتابعة تخدم عملية التقييم وتتم لصالحها، فالمتابعة إذن ما هي إلا : مجموعة إجراءات تتضمن مراقبة تنفيذ الخطة التدريسية ومراقبة انتظام نشاطاتها وسيرها نحو الهدف<sup>(١)</sup> .

كذلك فإن عملية المتابعة للنشاط التدريبي لا تتوقف عند مراقبة تنفيذ خطة التدريب أثناء عقد الدورات التدريبية . بل تتعداها إلى متابعة النتائج الفعلية التي يسفر عنها التدريب بعد عودة المتدربين لشغل وظائفهم للتأكد من الإلمام الدقيق والشامل للتغيرات التي طرأت على أدلهم وسلوكهم واتجاهاتهم. وتستلزم عملية المتابعة جهداً كبيراً ومستمرًا تشترك فيه

## رابعاً : خطة الدراسة ..

.. لدراسة هذا الموضوع سيقيم الباحث هذا البحث إلى ثلاثة مباحث رئيسة كل منها مقسم إلى مطلبين وذلك ليتناول من خلالها ما يلي :

المبحث الأول: التعريف بمتابعة وتقييم النشاط التدريبي في مطلبين:

المطلب الأول: نستعرض فيه مفهوم متابعة وتقييم التدريب.

المطلب الثاني: سنتناول فيه مراحل عملية التقييم .  
المبحث الثاني: سنطرح فيه بالدراسة لموضوع أسس وأساليب تقييم التدريب، وذلك من خلال مطلبين :

المطلب الأول : سنتناول فيه أسس ومعايير تقييم التدريب.

المطلب الثاني: سنتناول بالدراسة لأساليب تقييم التدريب.

المبحث الثالث: متابعة وتقييم التدريب دراسة تطبيقية :

المطلب الأول: المتابعة الميدانية والمكتبية لتقييم التدريب.

المطلب الثاني: مشاكل ومعوقات عمليتي المتابعة والتقييم.

ونختم الدراسة بأهم نتائج الدراسة الميدانية لمتابعة وتقييم النشاط التدريبي بجهز الشرطة وأهم الرؤى والتصورات والتوصيات بشأن ما أفرزته الدراسة من مشكلات ومعوقات والتي يمكن تطبيقها والقياس عليها في أي قطاع من قطاعات الدولة المختلفة .

## المبحث الأول

## التعريف بمتابعة وتقييم النشاط التدريبي

كثيراً ما يحدث خلط بين عمليتي المتابعة والتقييم واعتبارهما كلمتان مترادفتان لمعنى واحد، وعلى ذلك لابد من إلقاء الضوء على مفهومهما وتحديد العلاقة بينهما كذلك سننظر في هذا المبحث إلى مراحل عملية تقييم التدريب وذلك من خلال مطلبين على النحو التالي :

المطلب الأول : مفهوم متابعة وتقييم التدريب .

المطلب الثاني : مراحل عملية التقييم .

(١) أحمد بشت "أسس التدريب" دار النهضة للطباعة الأولى القاهرة ١٩٧٨ ص ٢٩١ .

- حسين محمد الدوي "الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق" رسالة لنيل درجة الدكتوراه في الحقوق جامعة القاهرة ١٩٧٦ ص ٢٦١ .

- كامل شريف خورشيد "متابعة وتقييم التدريب" لجهز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع للتدريب الإداري إرشادات التدريب في الخدمة المدنية الجزء الثاني القاهرة ١٩٧١ ص ١ .





٢- تتبع تنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير في حدود الميزانية المحددة لها وأن ما ينفق على العمل التدريبي لا يقل ولا يتجاوز المبالغ المحددة لها في الميزانية .

٣- تتبع تنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير في حدود الخطة لتجاوز مراحلها .

٤- للتدخل الفوري للمعونة في تصحيح الانحرافات وإزالة الثغرات والعقبات التي قد تعترض التنفيذ .

٥- للتدخل لزيادة القوة الدافعة لمواصل السير بالخطة نحو الهدف المحدد لها .

٦- التدخل للتعديل أو التطوير لأي مرحلة من مراحل التنفيذ وفقاً لمتطلبات الظروف الطارئة .

٧- التحقق من شغل المتدربين للوظائف التي دربوها عليها حتى لا يكون الاتفاق على التدريب استثماراً ضائعاً .

### ثانياً : التقييم Evaluation

#### ١- مفهوم التقييم :

هناك تعريفات كثيرة لعملية التقييم ولكنها تدور حول مفهوم واحد هو أنه<sup>(١)</sup> :

"عملية تقدير القيمة الكلية لنظام أو برنامج تدريبي" أو هو عملية هادفة لتقليل فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف لقياس فاعليته وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإيران نولمي الضعف والقوة فيها، وهذه العملية هي أساس عملية تطوير للتدريب والارتقاء به .

ولكن كلمة (تقييم) يجب أن نفهم بمعناها الواسع في هذا المجال بمعنى أنه يجب أن ينظر إليها على اعتبار أنها عملية

كل من الجهة المنظمة للبرنامج التدريبي والجهة التي يتبعها المتدرب، فمن ناحية يلتزم الرئيس المباشر بمقابلة أداء المتدرب بعد عودته وتسجيل ملاحظاته بشأن هذا الأداء وتحديد مدى استقلانه من التدريب وفق مؤشرات محددة، مثل الوصول إلى الوقت المعياري لإكمال الوحدة الإنتاجية، ونسبة في الإنتاجية أو نسبة التوفير في استخدام الموارد الأولية، وعنى الرغم من صعوبة قياس تأثير بعض البرامج التدريبية وخاصة التي تستهدف منها تغيير سلوك واتجاهات العاملين، فإنه يمكن معرفة هذا التأثير من خلال انخفاض معدل الشكاوى ومعدل الجزاءات الانضباطية وزيادة الإنتاجية للجهة .

ومن ناحية أخرى تقوم الجهة المنظمة للبرنامج بتحليل هذه النتائج بفرض تحديد مدى تحقيق البرنامج التدريبي للأهداف المرجحة به، كما أنها تعتمد على وسائل أخرى للحصول على جميع التخيرات التي طرأت على أداء المتدربين مثل مقابلتهم بعد مرور فترة كافية، أو مقابلة رؤسائهم المباشرين وإرسال نماذج استبيان لكلا الطرفين، أو مقارنة مجموعتين من الأفراد يشغلون الوظائف نفسها ويعملون تحت ذات الظروف على أن يراعى اختيار أفراد المجموعة الأولى من بين المتدربين واختيار أفراد المجموعة الثانية ممن لم يتم تدريبهم<sup>(٢)</sup> .

#### ٢- أهداف عملية متابعة التدريب :

تهدف المتابعة التي تتبع تنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها وفي حدود المعايير والإجراءات والتوقيتات المحددة لها حتى تحقق الهدف النهائي منها وفي سبيل ذلك فعملية المتابعة تحقق ما يلي<sup>(٣)</sup> :

١- تتبع تنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها وفقاً للمنهج المحدد.

(١) فؤاد عبد المنعم الجمعي الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد الطبعة الأولى ١٩٨٧ بغداد المكتبة الوطنية بغداد ص ٢٥٧ .

(٢) أحمد بشارت أسس للتدريب مرجع سبق ذكره ص ٢٩١، ٢٩٢ .

- منشور دوري رقم (١٥) في شأن رفع نظام المتابعة وتقييم التدريب الجهاز المركزي للتقويم والإدارة عن مجموعة المنشورات التدريبية القاهرة ١٩٨٠ ص ٩٦ .

(٣) المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة ترجمة وإعداد صبحي محرم لوثيقة الأمم المتحدة الخاصة بورقة عمل إعداد قطاع الإدارة المالية العامة لهيئة الأمم المتحدة قدمت إلى المؤتمر الدولي الذي عقدته المنظمة الدولية حول تدريب المديرين في مدينة فينا في الفترة من ٦-١٢ يوليو تموز عام ١٩٧٦ ص ٢٣ .

- حسين محمد النوري إعداد والتدريب الإدارة بين النظرية والتطبيق مرجع سبق ذكره ص ٢٦١ .

- كامل شريف خورشيد متفحة وتقييم التدريب الجهاز المركزي للتقويم والإدارة لفضح للتدريب الإداري إرشادات التدريب في الخدمة المدنية الجزء الثاني القاهرة ١٩٧١ ص ٣ .

أداء العمل .

الخطوة الثانية : مقارنة النتائج الفعلية للأعمال بهذه الأهداف المحددة والواضحة المعايير والمستويات .

الخطوة الثالثة : إذا كانت هناك فروق أو انحرافات بين النتائج الفعلية والمستهدفة طبقاً للمقاييس الموضوعية،

نبحث أسباب هذه الانحرافات .

الخطوة الرابعة: معالجة الانحرافات ووضع العلاج موضع التنفيذ.

الخطوة الخامسة: متابعة تنفيذ العلاج للتأكد من تصحيح الانحرافات.

ب- أهداف عملية تقييم التدريب :

في ضوء المؤشرات والبيانات الإحصائية التي يتم تجميعها خلال عملية المتابعة تتم عملية التقييم بهدف<sup>(١)</sup> :

(١) التعرف على مقدار ما تم إنجازه من الخطوة وما تم تحقيقه من أهدافها، والزيادة في الإنتاجية والإنتاج .

(٢) قياس مدى صلاحية البرامج التدريبية في مدى النجاح

في تطبيق مبادئ وأسس للتدريب الصحيح وكذا أساليب التدريب ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية .

(٣) تقدير ما وصل إليه المتدربين الذي تم تدريبهم من كفاءة والتعرف على مقدار الفائدة التي تحققت لهم من التدريب

مع قياس كفاءة من عهد إليهم بمهمة العمل كمدرسين ومدى صلاحيتهم لممارسة العمل التدريبي .

(٤) مقارنة الفوائد المترتبة على التدريب بمقدار الاستثمارات المالية التي بذلت في سبيله ومن أجله .

فقد يظهر أحياناً أن جانباً كبيراً من النشاطات التدريبية مجرد أجراء شكلي ويتم تقليداً للاتجاه العام المنادي

بضرورة التدريب، وبالتالي تحدد الميزانيات للتدريبية على أساس تصميم برامج خلال السنة المالية ويجرى

تنفيذها بطريقة شكلية بغض النظر عن مدى الحاجة إليها، كما تتضمن تدريب عدد معين من المتدربين خلال

سنة الخطوة ويتم اختيار هذه الإعداد بأي أسلوب ويلحقوا بأي برامج تدريبية، ولقد أثبتت بعض الدراسات هذه

تقييم لطبيعة التغييرات التي أحدثها التدريب، ومن ثم فإن عملية التقييم تفترض وجود أهداف محددة من قبل ينبغي السعي إلى تحقيقها والوصول إليها وتأسيساً على ذلك فإن أهداف التقييم ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف التدريب<sup>(٢)</sup> .

وتعد الرقابة على الأعمال وتقييم نتائجها وظيفة هامة من وظائف الإدارة يراد بها التأكد من أن هذه الأعمال قد

أُجريت حسب الخطوة الموضوعية وهنا تبدو العلاقة الوثيقة بين التخطيط للتدريب وتقييمه فإذا كان التقييم ينصب على

التأكد من وصولنا إلى الهدف وبأية درجة من النجاح، فلا بد من أن يكون الهدف محدداً ومخططاً له ومن جهة أخرى فإن

نتائج التقييم تغير السبيل إلى تخطيط أكثر فعالية للمرة التالية. لذلك فإن الأسلوب العلمي للتقييم يقتضى أن تبدأ

عملية التقييم عند وضع الخطوة، ثم نستمر أثناء التنفيذ ونلتعب أهم أدوارها بعد تمام التنفيذ وتحقيق النتائج وذلك حسب

الخطوات التالية<sup>(٣)</sup> .

الخطوة الأولى : وجود أهداف محددة يراد بلوغها ومعايير أو مستويات للأداء يتفق عليها المعنيون ومفهومها،

ويعملون على مقلتها، فغالبا ما تكون الأهداف مصاغة في عبارات عامة تطمس معها دور التدريب

ومن بين أسباب عدم تحديد أهداف التدريب بوضوح ودقة سببان رئيسان هما<sup>(٤)</sup> :

\* عدم وضوح الدور الذي يتعين على التدريب أن يؤديه أو يقوم به، في هذه الحالة يكون هناك ميل

لتقديم برامج تدريبية ذات طبيعة عامة .

\* الغفل في تحقيق تمييز جاد وواضح بين التدريب وغيره من الأنشطة الأخرى التي تستهدف تحسين

(١) فواد أبو إسحاق "إدارة الأفراد مدخل سلوكي وظيفي" دار النشر بدون مكتبه الجواز المركزي للتنظيم والإدارة سنة ١٩٧٨ للقاهرة الأول ص ٣٨٠ .

(٢) المنظمة العربية للعلوم الإدارية "المؤتمر العربي للتدريب الإداري" الذي عقد بمدينة تونس في الفترة من ١٩ فبراير إلى ٢٧ فبراير عام ١٩٧٦، ١٢٧، ١٢٨ .

(٣) المنظمة العربية للعلوم الإدارية "تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة" مرجع سبق ذكره ص ٢٣، ٢٤ .

(٤) كامل شريف خورشيد "متابعه وتقييم التدريب" مرجع سبق ذكره ص ٢٠٢ .

حسن أحمد توفيق "إدارة العامة" دار النهضة العربية القاهرة ١٩٧٧/١٩٧٨ ص ٢٩٣ .



المستويات بالنسبة لمسئولياتهم عن تدريب مرؤوسهم أثناء العمل وتتبع نشاطهم وتقييم أدائهم لتحقيق أعلى درجات الكفاءة الإنتاجية والخدمة .

### ثالثاً : خطتي المتابعة والتقييم :

تتطلب عمليتي المتابعة والتقييم وضع خطتين أحدهما للمتابعة وأخرى للتقييم، وعلى ذلك فعقب الانتهاء من وضع واعتماد خطة التدريب يجب على المسؤولين والمشرفين على شؤون التدريب أن يقوموا بوضع خطتين فرعيتين مكملتين لخطة التدريب أحدهما كما نكرنا للمتابعة والأخرى للتقييم ويتم تنفيذهما جنباً إلى جنب مع تنفيذ الخطة التدريبية وكل منهما عبارة عن الآتي<sup>(٣)</sup>:

(١) خطة المتابعة - بوجه عام : ما هي إلا مجموعة الإجراءات التي تضمن مراقبة تنفيذ الخطة التدريبية والتي تضمن مراقبة انتظام نشاطاتها وسيرها فمما نحرص تحقيق أهداف هذه الخطة.

(٢) وخطة التقييم : هي مجموعة الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة لها، وكذلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم وأيضاً كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

(٣) غالباً ما يتبع أسلوب السؤال والإجابة كوسيلة يمكن بها تحليل وتقييم النشاط التدريبي.

(٤) إلا أن عمليتي المتابعة والتقييم تفقدان قيمتهما إذا لم يكن الهدف فيهما استغلال نتائجها لتطوير التدريب والارتقاء به، وذلك باكتشاف الثغرات والعوائق التي اعترضت خط سير الخطة وأدت بالتالي إلى أخفاق التدريب في تحقيق أهدافه والاستفادة بذلك عند إعادة التخطيط للتدريب في المرحلة التالية .

### رابعاً : نطاق وحدود تقييم التدريب :

الموضوعات التي يمكن إخضاعها للتقييم كثيرة بمعنى أن عملية التقييم يمكن تطبيقها على كل عنصر من عناصر جوانب التدريب الثلاثة ونحني بها المعارف والمهارات

الظاهرة<sup>(١)</sup> . ووصلت أسبابها التي ترجع إلى أن بعض البرامج تصمم بواسطة أشخاص معروفين علمياً ولكن تنقصهم الخبرة العملية، كما أن بعضها صمم لتناول مشاكل معينة قد تعالج بطريقة سطحية بالإضافة إلى أن بعض البرامج تعتمد كلية على المواضيع الوصفية أكثر من الحالات المأخوذة من الواقع في الوقت الذي تقدم فيه بعض البرامج موضوعات فنية لن طبق في المستقبل القريب مما يؤدي إلى فقد المتدرب لاهتمامه بالتدريب .

(٥) للتأكد من أن بعض النتائج التي حققها البرامج قد كان لها رد الفعل المطلوب للمنظمة وللجمهور الذي يتعامل معها، وكذا التأكد من أن سلوك وأداء المتدربين قد أدى إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة .

(٦) للتقييم كوسيلة مساعدة في التدريب<sup>(٢)</sup> : يفيد التقييم للشخص الذي يتم تقييمه، وهذه من أهم النقاط الواجب تذكرها عند تقييم التدريب فمن طريق سؤال المتدرب عن اتجاهاته وأدائه فإنه يغير طبعه، وعن طريق إعطاء المتدرب اختباراً أو امتحاناً في نهاية برنامج التدريب فإن الشخص يغير طبيعته تعلمه، لأنه سيتعلم وفي ذهنه الاختبار، ويساعد إجراء الاختبار على تعزيز تعليمه وعن طريق دراسة سلوكه الوظيفي بعد التدريب فإن ذلك قد يكون سبباً في جعل الشخص يسلك بطريقة مختلفة، وبالتالي يشكل سلوكه بالتقييم مثلاً يتوقع ذلك من التدريب نفسه، ويطلق على هذه الظاهرة "ثر هو ثورن" في ضوء النتائج التي وصلت إليها الأبحاث الشهيرة التي أجريت بمصنع هو ثورن للتابع لشركة وستون للتركيب الأمريكية عام ١٩٣٠، حيث تبين أن الناس كانت تسلك بطريقة مختلفة على وجه التحديد لأنهم كانوا موضع البحث والدراسة، وكان ذلك هو السبب في تغيير سلوكهم.

مما تقدم يتضح أن عمليتي المتابعة والتقييم تمثلان حلقين هامين في سلسلة النشاط التدريبي وتمثلان جانباً هاماً من مسؤوليات ومهام مسؤولي التدريب والقيادة على كافة

(١) Unknown date . P . Atef . Ebaid (١)

(٢) شوقي حسين عبد الله "مبادئ الأفراد" دار النهضة المصرية القاهرة

١٩٦٥ - ١٩٦٦ .

(٣) كامل شريف خورشيد "متابعة وتقييم التدريب" مرجع سبق ذكره ص ٤٠.



إنجازه باستخدام شيء ما كمؤشر لها بما يجب إنجازها<sup>(٢)</sup> . وعرفه آخرين<sup>(٣)</sup> : بأنه وسيلة للمقارنة بين سرعة أداء فرد معين لعمله وبين أداء فرد متوسط المهارة لذات العمل، أي هو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين (دقيقة / ساعة / يوم) تحت الظروف الطبيعية للعمل، وهو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية معينة من العمل .

ب- تقييم الأداء :

- يقصد هنا بتقييم الأداء : تقدير عمل الفرد في فترة سابقة كأساس تعتمد عليه الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة به والتي تتصل بما يلزمه من تدريب ومراجعة في المكلفات أو تقرير زيادة في أجره (في حدود الدرجة الوظيفية التي يشغلها) وكذا أعادة النظر في الاختصاصات الموكلة إليه، والترقية وتخفيض الوظيفة Demotion أو فصله ولبعاده من الخدمة .

- والهدف الأساسي من تقييم الأداء هو التأكد من مطابقة نتائج العمل للأهداف المحددة له ومن هنا تبرز أهمية تحديد الأهداف أو المسؤوليات التي يجب أن يحققها الأداء ثم قياس النتائج الفعلية للأداء، وأخيرا تحليل للنتائج العملية ومقارنتها بما يجب تحقيقه وتحديد الأسباب التي أدت إلى الفروق وبناء على تلك الأسباب أعادة النظر في سياسات إدارة الأفراد المطبقة (وذلك على فرض أن للنتائج الفعلية سلبية) .

وتزداد أهمية تقييم الأداء للاختلافات والفروق بين الأفراد والتي تعتبر ظاهرة علمية متمثلة في الخصائص الجسمية أو السمات العقلية، وقد قام العلماء والمفكرون بدراسة هذه الفروق الفردية وأمكنهم قياسها بوسائل علمية دقيقة، وتظهر آثار الفروق الفردية في نواحي كثيرة أهمها : فروق في الصلاحية للعمل وفي كمية الإنتاج وجودته وفي الاستفادة من التدريب وفي المواظبة على العمل وفي تأثير الفرد على دور أن العمل .. ونظرا لوجود هذه الفروق

الاتجاهات، والجدير بنا أن نشير إلى عدم التركيز في قياس مدى فعالية جانب واحد من هذه الجوانب المتعددة فالاهتمام الزائد بجانب واحد على حساب الجوانب الأخرى قد يؤدي إلى تحقيق آثار في هذا الجانب فقط، أما تقييم عناصر العملية التدريبية من جميع جوانبها تكشف لنا عن جوانب لم يتعرض لها التدريب ولم تغط من قبل برنامج التدريب الموضوع، والحقيقة فإن إبراز وتحديد هذه الجوانب له أهمية كبيرة في تغذية واستكمال الخطط التدريبية التالية نمد للثقافت ومواطن الضعف والفعاليات التي اكتشفت في خطة التدريب السابقة .

وفيما يلي تقسيم تلك الموضوعات التي ينبغي أن تغطيها أي دراسة تقييمية لعناصر النشاط التدريبي بجهاز الشرطة<sup>(٤)</sup> .

#### (١) الأهداف ومدى تحقيقها :

أ- تحقيق تغيير في اتجاهات المتدربين .

ب- الحصول معرفة تناسب مستوى المتدربين ومسئولياتهم .

ج- تنمية مهارات المتدربين .

د- خلق مناخ تنظيمي ملائم .

هـ- تطوير الفرد وتنميته .

#### (٢) الأداء وطرق العمل :

قبل أن نتطرق إلى هذا العنصر سنتعرض أولا لمعنى الأداء ومعدلاته ومفهوم تقييم الأداء ثم نبرز أهمية ذلك بالنسبة للتدريب .

#### أ- مفهوم الأداء ومعدلاته :

- الأداء : Performance ويقصد به أنجاز الفرد للمهام الممندة إليه<sup>(١)</sup> .

- معدلات الأداء : ويقصد به تلك الوسائل التي تستخدم لتحديد كمية معينة من العمل خلال فترة زمنية محددة، فمعدل الأداء هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من مقارنة ما تم

(١) المنظمة العربية الإدارية تقييم "تدريب في مجال الإدارة العامة" مرجع سبق ذكره ص ٢٤ .

(٢) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة دليل التميز لتقييم الأداء إعداد بونيسلا ليفون، ترجمة همت مقني ونيلة مشهور، مراجعة متولي السيد متولي - القاهرة سلسلة الدراسات الإدارية رقم ١٥ يونيو ١٩٨٩ ص ٥ .

(٣) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة المرجع السابق ص ٥ .

(٤) مصطفى كمال خميس تقيس العمل ومعدلات الأداء مقال بمجلة الإدارة العدد الرابع إبريل ١٩٨٤ ص ٦٧ .



إلا على أساس هذه التحديدات غير الواضحة وفي هذه الحالة كثيراً ما يكون التقييم غير مقنع وغير حقيقي<sup>(١)</sup>.  
والعناصر التي تدرج تحت تقييم الأداء وطرق العمل هي ما يلي:

- أداء المدرب .
- أداء المتدرب، قبل وبعد التدريب .
- مدى صلاحية وسلامة وسائل وأساليب التدريب .
- سرعة التدريب ومدى تقدم المتدرب .

### (٣) البرنامج :

- أ- مدى تطابق المحتوى أو المضمون مع حاجة التدريب .
- ب- مدى التطابق مع نوع المهارات المطلوبة .
- ج- مدى التطابق مع نوع المعارف المستهدفة .

## المطلب الثاني

### مراحل عملية التقييم

تمر عملية التقييم بثلاث مراحل أساسية هي :

- أولاً : مرحلة تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ .
- ثانياً : مرحلة تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ .
- ثالثاً : مرحلة البرنامج التدريبي بعد التنفيذ .

أولاً : التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي :

أن الغرض من هذه الخطوة هو تحديد الأهداف المطلوبة من التدريب وللتعرف على الاحتياجات التدريبية، ووضع البرنامج التدريبي المناسب وتفصيل موضوعاته وبنوده واختار مكانه وزمائه والأسلوب الذي سيتبع في التدريب، فإذا تم ذلك مع مراعاة المبادئ النفسية للتدريب نكون قد وضعنا الأساس السليم ليس فقط لتقييم الجيد الموضوعي، ولكن أيضاً لنجاح البرنامج التدريبي، وقبل أن يبدأ البرنامج التدريبي المصمم للمستويات التدريبية المختلفة يحسن أن تجرى الإدارة أو مسئول التدريب اختياراً مبدئياً عليه للناكد من أنه سليم ويحقق الأهداف التي صمم من أجلها، وفي ذلك

الفردية كان لابد من إيجاد وسائل للتفصيل أو التمييز بين الأفراد في مجالات التطبيق وغير ذلك<sup>(٢)</sup> .

وتعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات الأفراد التي لا تنفصل عنها فهي جزء متمم لها نظراً للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعبء من أي تحيز أو محسوبية في التقييم<sup>(٣)</sup> .

### ج- أهمية معدلات الأداء بالنسبة للتدريب :

أن معدلات الأداء بالمفهوم السابق تعتبر قياساً علمياً موضوعياً تقاس به كفاءة وإنتاجية الفرد، أي تحديد مستويات الأداء الفعلية، مما يسهل مهمة كتابة التقارير السرية والكشف عن الفجوة القائمة بينها مستويات الأداء المطلوبة، وهو ما يشكل في الحقيقة أحد المصادر للاحتياجات التدريبية، فانخفاض معدلات الأداء للفرد تعتبر أحد المؤشرات الدالة على مدى حاجته للتدريب، كما تساعد معدلات الأداء على تقسيم الأفراد إلى مجموعات متقاربة من ناحية تنظيم التدريب، وبمقتضاها يتحدد حجم ونوع العمل التدريبي المطلوب لكل مجموعة منها، وبمعنى آخر تساعد على رسم البرامج التدريبية وتحديد مناهجها وأساليبها للوصول بالأفراد إلى مستوى الأداء المطلوب<sup>(٤)</sup> :

وعند تحديد الاحتياجات التدريبية بمقياس معدلات الأداء يصبح بالإمكان تقييم نتائج التدريب على أساس مدى تلبية وتغطية هذه الاحتياجات، ومن ثم فإن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يعتبر ضرورة لا غنى عنها لتحديد الأهداف التدريبية طويلة الأجل، وكذلك الأهداف قصيرة الأجل، وبالتالي لابد من التأكد من أن التدريب قد حقق هذه الأهداف، وترتيباً على ذلك فإن البرنامج التدريبي الذي يقوم على أساس احتياجات غير محددة لا يتوقع أن يكون تقييمه

(١) منصور فهمي إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية دوا النهضة العربية طبعة عام ١٩٧٦ الصفحة ١٤٥ .

(٢) ناصر بطرس عبد المسيح. تحفي فني الشاخلي نظام قياس كفاءة الأداء للمدربين بالقطاع الحكومي الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة سلسلة الدراسات الإدارية رقم ٣٠، أغسطس ١٩٨٢ ص ٢ .

(٣) عبد المنعم محمد حبيب المنخل الفني لدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية مجلة الإدارة العدد الرابع القاهرة إبريل ١٩٧٢ ص ٨٥ .

(٤) المنظمة العربية للعلوم الإدارية تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة مرجع سبق ذكره ص ٢٥، ٢٦ .

عدة أساليب منها<sup>(١)</sup> :

(١) استطلاع آراء المتدربين في البرنامج التدريبي الموضوع : فقد تكون لهم بعض الملاحظات، كأن يبدوا رغبته في إضافة موضوع معين، وحذف موضوع آخر، أو تفضيل موضوع ثالث واختصار رابع وهكذا . كما قد يكون لهم ملاحظات على طريقة التدريب، فقد يطلبون قدرا من المعرفة النظرية في سلسلة من المحاضرات، أو زيارات ميدانية أو عروضاً سينمائية أو مناقشات وإفيه لبعض المشكلات العملية التي يصادفونها، وكذلك قد تكون لهم اقتراحات بشأن مدة للتدريب ومواعيد عقده والمكان الذي يعقد فيه .

(٢) استطلاع آراء رؤساء المتدربين في البرنامج الموضوع وكذلك آراء مروضهم فقد يرى هؤلاء أو أولئك أن هناك قدرات أو مهارات معينة يجب تنميتها أو صقلها عند المتدربين والتي قد لا يعتقد المتدربون أنفسهم أنهم في حاجة لتنميتها أو صقلها، وربما كان إشراك الرؤساء بالذات أو الإدارة العليا في وضع البرنامج التدريبي ذا فائدة عملية حيث أن الرؤساء يقيمون أعمال مروضهم، وبالتالي فهم ملمون بنقاط القوة والضعف في أدائهم ويعرفون النواحي التي يجب أن يتكرب عليها المروضون، هذا بالإضافة إلى كسب ثقة الرؤساء في البرنامج التدريبي الذي أشركوا في وضعه الأمر الذي يدفعهم إلى متابعة المروضين بعد التدريب حتى يؤتي الثمار المتوقعة منه .

(٣) وقد يعطى مسئول التدريب للمتدربين اختبارا يضم مجموعة من الأسئلة في الموضوعات التي يتضمنها البرنامج التدريبي قبل أن يشرع في تنفيذه إذ تصحح إجابات المتدربين عن هذه الأسئلة عن مقدار المعلومات التي يحوزونها فيما يتعلق بموضوعات البرنامج . فإذا وجد أنه يلمون إلماما وإفيا بموضوع منها، فقد يرى حذفه من البرنامج أو اختصاره، أو مجرد الإشارة إليه . وإذا

وجد من جهة أخرى أن إلمامهم قليل بموضوع آخر، فهذا يستوجب تدريبهم على هذا الموضوع بالتفصيل، أو على عدة مراحل أو في فترات مختلفة وهكذا حتى نركز جهودنا وأوقاتنا وتكاليفنا على الموضوعات التي ستفيد المتدرب بالفعل، وخاصة ولأننا أحيانا نسمع بعض المتدربين يقولون: لقد استمتنا كثيرا بالدورة التدريبية ولكن لم يكن فيها جديد، أو كان المفروض أن يخصص البرنامج موضوع كذا ويفضل موضوع كذا، لأننا نعرف القدر الكافي عن الأول ولكننا نود معرفه الكثير من التالي.

(٤) إذا كان البرنامج التدريبي الموضوع قد نفذ من قبل داخل المنظمة أو خارجها، فيجب الإطلاع على النتائج التي توصل إليها، وعلى آراء المتدربين الذين حضروا هذا البرنامج وملاحظاتهم عليه وتقديم له واقتراحاتهم بشأنه، فإذا كانت هناك نقاط قوة فيجب الاحتفاظ بها والتأكيد عليها والعمل على استمرارها، وإذا كانت هناك نقاط ضعف فيجب العمل على تلقيها حتى لا تتكرر حدوثها في البرنامج الحالي .

وعلى ذلك فللتأكد من سلامة البرنامج التدريبي قبل تنفيذه وتحقيقه لأهدافه التي صمم من أجلها، ومدى كفاءة المناهج والأساليب التدريبية في تحقيق أهداف العمل التدريبي يجب أن يقوم مسئول للتدريب بالخطوات التالية<sup>(٢)</sup> :

#### الخطوة الأولى :

نبدأ عملية تقييم العمل للتدريبي بوضع موضوعات منهج التدريب في أسبقيات ثلاثة والبعض الآخر وضع أربع أسبقيات كما يلي<sup>(٣)</sup> :

أ- المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات التي يُتَحَمَّ تزويد المتدرب بها .

ب- المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات التي "ينبغي" تزويد المتدرب بها .

(٢) أحمد إبراهيم بشت "أسس للتدريب" مرجع سبق ذكره ص ٢٩٥ - ٢٩٧ .

(٣) أحمد إبراهيم بشت المرجع السابق ص ٢٩٥ .

- حسين محمد الدوري ١٣ أعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق : مرجع سبق ذكره ص ٢٧١ .

(١) المنظمة العربية الإدارية المؤتمر العربي للتدريب الإداري بمدينة تونس' مرجع سبق ذكره ص ١٢٨ - ١٣٠ .



استمارة استقصاء .

#### الخطوة التاسعة :

بعد إتمام تقييم المنهج التدريبي والأساليب تجرى التعديلات اللازمة أن وجدت، ثم يوضع المنهج بعد التعديل في برنامج زمني مربوط بتوقيتات وماعات تدريب كما سبق أن أوضحنا .

وعملية تقييم البرنامج التدريبي قبل تنفيذه هي بوجه عام عملية وزن وقياس له لاكتشاف أي ثغرات قد تكون به أو أي نواحي أو قصور في تصميمه وذلك بهدف إمكان معالجتها مكرراً قبل تنفيذه بالتعديل أو التطوير سواء في المادة العلمية أو العملية أو أساليب التدريب أو مساعدات التدريب السمعية والبصرية المقترحة وغيرها .

#### ثانياً : التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي :

يشرح مسئول التدريب أو الجهاز الذي يتولى تنفيذ البرنامج التدريبي في تقييم البرنامج التدريبي بعد أن يبدأ مباشرة أو بعد بدايته بفترة قليلة ويراد بهذا جمع معلومات عن (١) :

١- مدى استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذ البرنامج التدريبي من حيث مكان عقد الدورة وتوفير المناخ الملائم للمتدربين وتوافر مساعدات التدريب من وسائل إيضاح سمعية وبصرية والتسهيلات المكانية مثل البيئة المناسبة لعقد تنفيذ البرنامج التدريبي .

٢- انتظام المتدربين في البرنامج التدريبي وإقبالهم عليه ومدى حرصهم على حضور جلساته فيفحص المسئول حضور المتدربين ورصد غيابهم ومواعيد انصرافهم (هل يجيئون في الموعد المحدد، أم يتأخرون؟) ويمكن أن يستقصى من المتدربين أسباب غيابهم أو خروجهم قبل انتهاء جلسات التدريب .

٣- انتظام المدربين في بدء جلسات التدريب حسب المواعيد المقررة، واهتمامهم بالموضوع الذي يقومون بعرضه أو مناقشته ودرجة إعدادهم للعرض والمناقشة وقدرتهم على نقل معلوماتهم ومهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم للآخرين .

ج- المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات التي يمكن تزويد المتدرب بها .

د- المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات التي لا بأس من تزويد المتدربين بها .

#### الخطوة الثانية :

على أساس المستوى المطلوب الوصول إليه في التدريب ينظر إلى منهج التدريب من حيث استكماله لموضوعات لأسبقية الأول وعدم إغفال أي ركن منها وعلى حسب إجمالي الساعات التدريبية المتاحة تستكمل الأسبقيات الثانية والثالثة والرابعة .

#### الخطوة الثالثة:

ينظر بعد ذلك في عد الساعات المخصصة لكل موضوع على أساس مدى كفايتها أو نقصها أو زياتها إلى الحد الأمثل الذي يمكن من تقديم الموضوع كاملاً للمتدربين .

#### الخطوة الرابعة :

تتم مراجعة نوع التدريب الذي تم اختياره ومدى ملائمته لنوعية المتدربين ونوعية الموضوع الذي يتعرض له .

#### الخطوة الخامسة :

تتم مراجعة أساليب التدريب التي تم اختيارها لتقديم كل موضوع في البرنامج التدريبي ومدى ملائمة كل أسلوب لمستوى المتدربين وللمادة الموضوع ذاته .

#### الخطوة السادسة :

يقاس المنهج بعد ذلك من حيث التسلسل لموضوعاته بما يحقق التدرج في بناء المادة التدريبية في أذهان المتدربين دون عناء أو إحباط وبما يحقق الراحة الذهنية للمتدربين .

#### الخطوة السابعة :

تتم مراجعة مساعدات التدريب السمعية والبصرية المزمع مع الاستعانة بها في تقديم التدريب من حيث مدى ملائمتها وكفايتها وفعاليتها في تحقيق الغايات التي استخدمت من أجلها، ومدى فوائدها وتواجدها وإتاحتها للاستخدام .

#### الخطوة الثامنة :

تتم عملية تقييم توقعية من وجهه نظر الدارسين المرتقبين للوقوف على وجهه نظرهم واحتياجاتهم ورغباتهم فيما يجب أن يتضمنه البرنامج الذي سيحضرونه وذلك عن طريق

(١) على بن محمد عبد الوهاب "التدريب والتطوير مدخل علمي لمعالجة الأفراد والمنظمات" معهد الإدارة العامة الرياض ١٤٠١هـ ص ١٦٠، ١٦١ .



- ٤- مدى الالتزام بالمواد العلمية النظرية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري التدريب عليه ومدى حرص المدرب على السير وفقاً لخطة التدريب السابق أداها .
  - ٥- مدى الالتزام بالوقت المخصص لكل موضوع تدريبي في البرنامج التدريبي ومدى التوفيق في توزيع الوقت على عناصر الموضوع وفقاً لأهميتها .
  - ٦- الحرص على مراعاة التمسك المنطقي لعرض موضوعات البرنامج .
  - ٧- مدى نجاح أساليب التدريب في جذب اهتمام وانتباه المتدربين ومدى تفاعلهم معها، وهل حققت هذه الأساليب الهدف من استخدامها في زيادة التحصيل للمتدربين .
  - ٨- هل مساعدات التدريب السمعية والبصرية والإيضاحية التي تستخدم كافية ومتعلقة بالموضوع المستخدمة من أجله ؟ وهل تم استخدامها بالأسلوب العلمي الملم ؟ ومدى تحقيقها للغرض المستخدم من أجله ؟
  - ٩- هل تم تغطية جميع الموضوعات المقرر تغطيتها في البرنامج التدريبي ؟
  - ١٠- هل استطاع البرنامج التدريبي أن يزود أو يغير أو يطور المعلومات والمفاهيم والسلوك والاتجاهات لدى المتدربين من خلال الجلسات التدريبية، ويتم تقييم ذلك من خلال ثلاث عناصر هي :
    - أ- ردود الفعل تجاه البرنامج التدريبي .
    - ب- المعلومات التي يكتسبونها .
    - ج- جوانب محددة في سلوكهم .
- وتتم عملية المتابعة وتقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ بإتباع الإجراءات التالية<sup>(١)</sup> :
- ١- الاجتماعات الدورية بالمدربين لتناول الآراء معهم والاستماع إلى ملاحظاتهم وانتقاداتهم عن سير العمل التدريبي ومدى تفاعل المتدربين مع البرنامج .

(١) - حسين محمد النوري الإعداد والتدريب والإداري بين النظرية والتطبيق مرجع سبق ذكره ص ٢٧٥.

- أحمد إبراهيم باشتات "أسس لتدريب" مرجع سبق ذكره ص ٣٠٣ .

- المنظمة العربية للعلوم الإدارية "المؤتمر العربي للتدريب الإداري بمدينة تونس" مرجع سبق ذكره ص ١٣١-١٣٢ .





معالجتها إحصائياً، كما يطلب من المتدرب أن يذكر اقتراحاته أو ملاحظاته لا تغطيها الأسئلة المذكورة بالاستمارة ويرى أنها لازمة<sup>(٣)</sup>.

#### ٢- ما تعلمه المتدربون :

يرى كيركباترك أن رد الفعل عند المتدربين ما هو إلا الخطوة الأولى في عملية تقييم التدريب، وهي لا يفصح عن مدى ما تعلمه المتدربون من البرنامج الذي حضروه ولذلك فإن الخطوة الثانية هي أن تقيس ما حصله المتدربون من مبادئ وحقائق ومعلومات عن الموضوع للتدريب، ويمكن قياس ما تعلمه المتدربون عن طريق اختبار يحتوي على مجموعات من الأسئلة في الموضوعات التي شملها البرنامج التدريبي<sup>(٤)</sup>، وقد يكون هذا الاختبار هو نفس الاختبار الذي أعطى للمتدربين قبل حضور البرنامج التدريبي أو اختباراً مخالفاً<sup>(٥)</sup>، وهناك اختبارات نمطية تضعها هيئات متخصصة تغطي موضوعات معينة، وقد يكون من الأفضل أن يصمم أخصائي التدريب الاختبار الخاص بالبرنامج الذي يحقده خصوصاً أن قياس المعلومات التي يتعلمها المتدرب من البرنامج التدريبي أسهل بكثير من قياس المهارات والقدرات التي يمكن أن يكتسبها من التدريب .

لذلك يجب الحرص في استعمال الاختبارات، والتأكد من قبلتها للقياس الإحصائي، ومقارنتها بنتائج الاختبارات التي أعطيت للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي، وربما يكون من المستحسن أن تعطى نفس الاختبارات لجماعة من الأشخاص لم يحضروا البرنامج حتى نقارن نتائجهم مع نتائج المتدربين، ومثالاً لذلك :

نطبق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الضباط الذين تلقوا دورة تدريبية معينة وإنما أيضاً على مجموعة أخرى من الضباط تماثل المجموعة للتدريبية في كل خصائصها فيما عدا تلقيها التدريب، ويتوافر مجموعة المقارنة يمكن قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية انضباط

يخرجون ويعودون وكم يستغرق خروجهم من الوقت، وهل يطلبون فترة للراحة عن حد معين من الجملة .  
٧- كما أن هناك اختباراً يمكن أن يعد في منتصف البرنامج التدريبي يتعرف مسئول التدريب من خلاله على القدر الذي حصله المتدربون من المعلومات ومدى تسلب هذا القدر من المعلومات مع الفترة التي قضاها في البرنامج والذي قد يشير إلى قدر إضافي من المعلومات أو موضوع جديد تحسن معالجته في الفترة التالية من البرنامج .

#### ثالثاً : التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي :

بعد أن ينتهي البرنامج التدريبي يأتي دور قياس نتائج التدريب، وذلك بهدف قياس ما حققه البرنامج التدريبي في تلبية الاحتياجات التدريبية ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه، وبالتالي إبراز وما حققه من فائدة مقارنه بما صرف عليه من نفقات مالية وجهد ووقت، وبمعنى آخر يريد مسئول التدريب أن يجيب على السؤال الآتي: هل حقق البرنامج التدريبي الهدف منه ؟ أو بعبارة أخرى هل استطاع البرنامج التدريبي يزود المتدربين بالمهارات أو القدرات المستهدفة وفقاً لخطة التدريب ؟ وهنا يقترح كيركباترك<sup>(٦)</sup> أن نقوم بتقييم للتدريب من أربع زوايا، وهي رد الفعل عند المتدربين، ومقدار ما تعلموه من البرنامج والتغيير الذي طرأ على سلوكهم والنتائج الملموسة للتدريب وذلك على النحو التالي<sup>(٧)</sup> :

#### ١- رد الفعل عند المتدربين :

يمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا البرنامج التدريبي كأساس لتقييم فاعلية هذا البرنامج، ويقصد برد الفعل شعور المتدربين تجاه البرنامج التدريبي، ويمكن التعرف على هذا الشعور عن طريق استمارة استقصاء يحدد فيها للفرض منها، وهو معرفة رأي المتدربين في البرنامج التدريبي وطريقته ومدى فاعليته وتأثيره عليهم، وتصمم فيها الأسئلة بالشكل الذي يمكن من جدولة الإجابات عنها

(٣) D.ir Kirkpatrick ( I Graig and little , training and Development Handbook (New yook , Mc I 967) p.p 87-112

(٤) عبد الرحمن عبد الله الشراوى "التدريب الإداري" مكتبة معهد

الإدارة العامة - الرياض ١٣٨٠هـ - ص ٩٣ .

Ibid . P. 89 (٣)

I bid. P 96 (٤)

People publishing Co., Inc., 19 (٥)



الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه<sup>(١)</sup>.

ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريق قياس رد الفعل لدى المتدربين إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذكورة والمخزون السلوكي، وليس السلوك الفعلي في مواقع العمل فقد يتكسب الفرد معلومات ومهارات نتيجة للتدريب لكل هذه المعلومات والمهارات تبقى حبيسة في داخله لا تجد لها السبيل إلى أنشطة وسلوكه في أدائه الفعلي للعمل.

### ٣- تغيير السلوك :

الواقع تقييم البرنامج التدريبي في ضوء ما حققه من تغيير في السلوك أثناء العمل يعد عملاً أكثر صعوبة من تقييم البرنامج التدريبي من حيث ردود الفعل تجاهه، والتعلم، فهذا النوع من التقييم يحتاج أكثر من سبقيه إلى أسلوب أكثر تنظيماً لمعالجته، كما أنه يجب أن يؤخذ في اعتباره عدداً من العوامل أهمها<sup>(٢)</sup>:

أ- يجب أن يكون هناك تقييم منظم للأداء في أثناء العمل قبل وبعد التدريب .

ب- يجب أن يقوم بهذا التقييم كل من المتدرب نفسه ورئيسه ومرؤوسيه وزملائه .

ج- يجب القيام بالتحليل الإحصائي لمقارنه الأداء قبل وبعد التدريب وربط التغييرات بالبرنامج التدريبي .

د- يجب أن يتم تقييم الأداء ما بعد التدريب بعد مرور ثلاثة أشهر فأكثر على التدريب حتى تتاح الفرصة للمتدربين ليمارسوا ويطبّقوا ما تعلموه في مواقع عملهم .

لذلك يجب على مسؤولي التدريب أن يراعوا في قياس تغيير السلوك للمتدرب بعد البرنامج التدريبي جمع معلومات عن أدائه الوظيفي قبل بدء البرنامج التدريبي وبعده<sup>(٣)</sup>، ويمكن أن يمدنا بهذه المعلومات كما سبق الذكر المتدرب نفسه ورئيسه

ومرؤوسيه وزملائه المحتكين به في العمل ثم تقارن هذه المعلومات في الفترة قبل التدريب وبعده ويحسن أن يمكن أن يقاس أداء مجموعة من الأشخاص لم يحضروا نفس البرنامج التدريبي حتى يقارن أدائهم بأداء مجموعة للمتدربين<sup>(٤)</sup>.

### ٤- النتائج الملموسة للتدريب :

يقصد بالنتائج الملموسة تلك النواحي المحددة في أداء الفرد التي تم التعرف عليها عند دراسة الاحتياجات التدريبية، والتي يراد من التدريب تحقيقها كنتيجة نهائية له ومثال ذلك في النشاط الإنتاجي جودة الإنتاج وتقليل التكاليف وخفض معدل نورات العمل، وغيرها أما في النشاط الخدمي فمن الصعب قياس فعالية برنامج تدريبي لفئة معينة في مجالات العلاقات العامة والإنسانية أو مهارات الاتصال ولو أننا يمكن أن نأخذ لذلك مؤشرات عدة مثل معدلات الشكاوى والتذمر والغياب، وأراء الرؤساء في مدى تقدم المتدرب في العمل قبل البرنامج التدريبي وبعده، فإذا قلت هذه المعدلات عما كانت عليه قبل البرنامج التدريبي نقول أن التدريب كان فعالاً (أي قلت الشكاوى والتذمر ودوران العمل أو جاءت آراء الرؤساء إيجابية في تقدم المتدرب عما كان عليه قبل التدريب)، غير أن الأجر ليس بهذه البساطة لأن هناك عوامل أخرى متداخلة كما سنوضح فيما بعد تجعل من الصعب أن نقول أن انخفاض معدلات الشكاوى أو الغياب كانت نتيجة مباشرة للتدريب على مهارات الاتصال مثلاً وتميزها أو فصلها عن العوامل التي تتأثر بغيره<sup>(٥)</sup> : وبعبارة أخرى ما هي نواحي التحسين التي يرجع الفضل فيها للتدريب، ونواحي التحسين التي يكون السبب فيه شيئاً آخر غير التدريب، وتبدو هذه المشكلة على وجه الخصوص في النواحي الإنسانية والخدمية أكثر مما تظهر في النواحي الإنتاجية التي يمكن الربط فيها بين التدريب وبين النتيجة التي نريد الحصول عليها .

(١) أنظر في هذه المعنى مع تطبيق ذات المعيار أحمد صقر عاشور :إدارة القوى العاملة، الأسس السيكية ونوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت طبعة ١٩٨٣ ص ٤٩٥ .

(٢) المنفعة العربية للعلوم الإدارية تقييم التدريب في مجال الإدارة المأمة مرجع سبق ذكره ص ٤٨٠، ٤٩٠ .

(3) macmellan Co..

(4) Kirkpatrick, in Graig and bittel, op, cit .. p ١01

(5) Kirkpatrick, in Graig and bittel, op, cit .. p ١06

المنظمة العربية للعلوم الإدارية تقييم التدريب في مجالات الإدارة " مرجع سبق ذكره ص ١٤٩ . أحمد صقر عاشور :إدارة الأفراد " .



## المبحث الثاني

## أسس وأساليب تقييم التدريب

بعد أن تناولنا في المبحث الأول مفهوم متابعة وتقييم التدريب والاتجاهات الخاصة بهما بالقدر الضروري لإلقاء الضوء على أحد الجوانب المهمة للتدريب فإن الباحث يحق به بالدراسة لأسس وأساليب تقييم للتدريب من خلال مطلبين متعاقبين على النحو التالي :

المطلب الأول : أسس ومعايير تقييم للتدريب .

المطلب الثاني : أساليب تقييم التدريب .

## المطلب الأول

## أسس ومعايير تقييم التدريب

إن نظام المتابعة والتقييم يختلف من جهة إلى أخرى ويتوقف على طبيعة النشاط التدريبي وظروف وأحوال العمل في كل جهة، وأن النتائج التي نحصل عليها من عملية التقييم في أي جهة لا يمكن تعميمها على جميع الجهات لتحديد واختلاف العوامل المؤثرة وصعوبة فصل أو عزل المتغيرات ذلك يعني أن تضع كل جهة نظاماً للمتابعة والتقييم يتلاءم وطبيعة عملها إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن هناك أسس علمية ينبغي أن تتبع حتى تحقق عملية التقييم النتائج الدقيقة المرجوة منها كذلك توجد عدة معايير يمكن استخدامها كمؤشرات للتغيرات التي تحدث كنتيجة للتدريب فلهذا معنية هي كالتالي :

أولاً : الأسس الاعتبارات العلمية المتعلقة بالتقييم :

مما هو جدير بالذكر أن لتقييم التدريب مبادئ وأسس يجب مراعاتها لكي ينتج التقييم ثمرته وهذه المبادئ والأسس أهمها ما يلي (١) :

١- أن تجرى عملية التقييم في ضوء الأهداف المحددة سلفاً للبرنامج وبعبارة أخرى فإن معرفة الأهداف التي يتوخاها البرنامج التدريبي قبل البدء في عملية التقييم تمثل أهمية وضرورة لا غنى عنها .

(١) المنظمة العربية للعلوم الإدارية - تقييم التدريب في مجال الإدارة العلمية مرجع سبق ذكره ص ٢٨ .

٢- أن تكون عملية التقييم عملية تعاونية، بمعنى أنه ينبغي أن يشترك فيها كل الأطراف المعنية التي يمكن أن تتأثر بنتائج التقييم، وهذا التعاون شرط أساسي للنجاح .

٣- أن يكون الجهد التقييمي جهداً مستمراً، إذا كان يرجى من وراء التقييم وضع أسس سليمة لتحسين وتطوير البرامج للتدريبية .

٤- أن يكون التقييم محدداً تحديداً نوعياً، فالتعميم لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين في البرنامج للتدريب، وللتحديد النوعي يتطلب أن تسفر عملية التقييم عن نتائج توضح نقاط الضعف وجوانب القوى على سبيل التحديد والحصص .

٥- أن تسفر عملية التقييم عن تزويد المديرين بطرق ووسائل تمكنهم من تقييم أنفسهم في نفس الوقت الذي يتم فيه تقييم العملية التدريبية وأخيراً تقييم نتائجها النهائية .

٦- يجب أن تكون نسبة حضور المدربين ١٠٠ % (٢) .

٧- ضرورة التمسك بقيام كل متدرب بواجباته وتنفيذ مسؤولياته في البرنامج ويشمل ذلك الاشتراك في المناقشة وإبداء الآراء والإجابة على الأسئلة وحل التمارين وتسليم ما يطلب منه من واجبات في مواعيدها .

٨- ضرورة تحديد مواعيد الحضور، والموضوعات المطروحة للشرح أو المناقشة، والواجبات التي سيكلف بها كل متدرب ومواعيد تسليمها كتابة على أن يتم تسليم كل مندوب نسخة من هذا الجدول في وقت يسمح له بالإلمام بها والاستفسار عما يريد الاستفسار عنه .

ونضيف إلى ما تقدم أن هناك بعض الأمور ينبغي أن نوضح في الاعتبار عند تقييم البرنامج التدريبي وهي (٣) :

١- أن أسهل البرامج التي يمكن تقييمها هي البرامج الموضوعية على أساس احتياجات نوعية محددة .

٢- أن تقييم البرامج القصيرة الأجل أسهل بكثير من تقييم البرامج طويلة الأجل .

٣- من المرغوب فيه تكوين مجموعات رقابية إذا أمكن ..

(٢) منصور أحمد منصور "المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة" وكالة المطبوعات الطبعة الثانية الكويت عام ١٩٧٥ ص ٥٥٠ .

(٣) المنظمة العربية للعلوم الإدارية "تقييم التدريب في مجال الإدارة العلمية" مرجع سبق ذكره ص ٢٨، ٢٩ .



المعايير ينبغي أن تمكن أيضاً ما يلي :

\* التغيير في آراء المشاركين في العمل :

(١) الممارسات والأساليب الإدارية الفعلية في تطبيق

مفاهيم العلاقات الإنسانية، ومهارات العمل في

مواقف الفعلية .

(٢) الابتكارات والتكنولوجيا .

(٣) نسبة المديرين الذين يؤدون عملهم على النحو

المطلوب .

(٤) دوران العمل، الغياب، المنازعات .

\* للتغيير في نتائج العمل النهائي :

(١) تغييرات السياسة .

(٢) التقدم التكنولوجي .

(٣) الأوضاع الوظيفية للأفراد .

(٤) بعض التكاليف .

(٥) تغييرات في الأنشطة : تخصيص وقت أطول

للتخطيط والتنسيق .

(٦) تغيرات في الهيكل، خدمات استشارية جديدة، ويجب

أن يكون ما مثلاً في الذهن أن بعض المعايير

الواردة في القائمة السابقة لا تحتاج إلى أكثر من

مقياس واحد مثل الغياب بينما البعض الآخر بحاجة

إلى مجموعة من المقاييس الرضا عن العمل الذي

يمكن أن تحقق بمزايها المرتب والتعويضات الأخرى

والإجراءات الإشرافية .. الخ.

ثالثاً : العوامل المؤثرة في اختيار معايير التقييم :

(١) الارتباط :

يجب أن يكون هناك ارتباط بين معايير التقييم وأهداف

التدريب التي يجب أن ترتبط بدورها بأهداف المنظمة،

فإذا كانت الأهداف قد تم تحديدها على نحو محدد وكاف

فإنه من السهل بعد ذلك تحقيق الارتباط المنشود بين

معايير التقييم وأهداف التدريب .

(٢) التمييز :

معايير التقييم السليمة هي تلك المعايير التي تبتعد عن التميز

في موقف كثير، فمثل سبيل المثال، قد يحابي المسؤولون

المكترين تحت رئاستهم في تقدير إنتاجهم وأدائهم أو قد

يعطى المشتركون إجابة مشجعة أو متوقفة. وقد بحث

أي مجموعة مماثلة للمجموعة التي يتم تدريبها لا تتلقى  
تدريباً حتى يتم مقارنة المجموعة فيما بينهم بعد إنهاء  
التدريب .

٤- يجب أن تؤخذ في الاعتبار المتغيرات الهامة (على

الرغم من صعوبة وتحد ذلك في الممارسة والتطبيق)

حيث ما هي المتغيرات الهامة ؟

٥- في أثناء مرحلة التخطيط للبرنامج للتدريب، يجب تضمينه

خطة للمتابعة وأخرى للتقييم تحقق ونيس عملية التقييم .

٦- يجب أن تظهر نتائج التقييم في نمة وصياغة واضحة وقاطعة.

ثانياً : معايير التقييم :

يوجد عدد من المعايير يمكن استخدامها كمؤشرات

للتغيرات التي حدثت للتدريب، وعلى ذلك سيتناول الباحث

فيما يلي نماذج من تلك المعايير وكذا العوامل المؤثرة في

اختيار هذه المعايير وذلك على النحو التالي :

١- نماذج (التقييم) :

أ- التغيير في المعرفة :

(١) فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، مبادئها وتطبيقاتها.

(٢) فيما يتعلق بمبادئ الإدارة أساليبها ونظرياتها .

(٣) فيما يتعلق بأهداف وسياسات المنظمة .

(٤) فيما يتعلق بالتطور والتقدم التكنولوجي .

ب- التغيير في السلوك والاتجاهات :

(١) نحو المنظمة فيما يتعلق بإجراءات وطرق عملها

وفلسفتها وسياساتها وأهدافها .

(٢) نحو المستوى الإشرافي أو الإدارة العليا .

(٣) نحو الزملاء في العمل والمروسين .

(٤) نحو جهود التطوير .

ج- التغيير في القدرات :

(١) مهارات العلاقات الإنسانية الاتصال بين الأشخاص

والقدرة على القيادة .

(٢) مهارات العمل: الاتصال، التنسيق، التخطيط، الرقابة،

وضع وإعداد المؤازفات، اتخاذ القرارات، القيادة .

(٣) التقابل من العادات القديمة السيئة : يجب أن نجد

هذه التغييرات في المعرفة والسلوك والاتجاهات

والقدرات الناتجة عن التدريب سبيلها إلى التغيير

عن نفسها في مواقع العمل، وفي المنظمة لذلك فإن



التدريبي، وقد تتم عملية القياس فور انتهاء التدريب مباشرة، كذلك على فترات متعددة بعد ذلك، وكلما انقضى وقت على انتهاء التدريب تطلب الأمر بذل مزيد من الحيلة والحذر في تحديد نتائج التدريب وضعف عملية تحديد نسبة التغيرات التي حدثت إلى الجهد التدريبي الذي تم .

### المطلب الثاني

#### أساليب تقييم التدريب

لوضحنا في البحث الأول من هذه الدراسة لمفهوم وأهمية المتابعة والتقييم للبرنامج التدريبي لفئة معينة في ضوء الأهداف المحددة لهذه الفئة ومستوياتها من حيث رد الفعل الخاص بأعضاء الدورة التدريبية تجاه التدريب وكمية المعلومات أو درجة التعلم التي قام بتحصيلها الأعضاء وأثر التدريب على سلوك الأعضاء عند قيامهم بوظائفهم، وأثر التدريب على كفاية الأداء في مواقع العمل فضلاً عن أثر التدريب وفعاليته بصفه عامة على كفاية الأداء في مواقع العمل علاوة على أثر التدريب وفعاليته بصفه عامة على المنظمة في مدى تحقيق المتدربين لأهدافها، كذلك تطرقنا إلى نطاق وحدود تقييم التدريب ثم أخيراً لستعرضنا لمراحل عملية التقييم ..

ويقودنا هذا التمهيد إلى دراسة الأساليب العلمية والعملية المناسبة للتقييم وذلك من خلال الموضوعين التاليين :

(١) أساليب تقييم البرنامج التدريبي .

(٢) الموضوعية في التقييم .

أولاً : أساليب تقييم البرنامج التدريبي :

أن عملية تقييم النشاط التدريبي تعتمد أساساً على عملية قياس فاعلية وكفاءة للتدريب، وقد ذكرنا أن الغرض الرئيسي من تقييم التدريب هو أن نتعرف على مدى نجاح برنامج تدريبي معين في تزويد المتدربين بالمعارف والقدرات والمهارات بعد انتهاء البرنامج وعودتهم إلى أعمالهم المعنادة، ومن دراستنا لمراحل التقييم وعناصره نجد أن هناك طرقاً عديدة لتقييم التدريب بعضها موضوعي والآخر ذاتي يعتمد على تقدير الشخص وحكمه، وفاعلية التدريب لها طرق قياس

التحيز حتى في اختيار المعايير وفي تفسير نتائج البرامج .  
(٣) درجة الوثوق والاعتماد :

يجب أن تمكن المعايير اتفاقاً في القياس إذا استخدمت في نقاط مختلفة في نفس الوقت، وعلى أسس أن تكون جميع العناصر الأخرى متساوية فإذا تذبذب للقياس يصبح من المستحيل استخدام هذه المقاييس على اعتبار أنها تمثل تغيرات في جهود التدريب، وعند استخدام اختبارات أو استقصاءات نمطية وقياسية يمكن توفير معلومات عن مدى ودرجة الوثوق بها والاعتماد عليها غالباً .

(٤) النواحي العملية :

قد تكون بعض الأساليب الفنية للتقييم أو اختبارات الأداء مكلفة مالياً أو تحتاج إلى وقت طويل، كما يمكن كذلك اعتبار المعايير غير عملية نتيجة لعدم توافرها نسبياً، وقد يكون أيضاً غير عملي من الناحية التجريبية (الانتظار لفترة طويلة بعد انتهاء البرنامج التدريبي لقياس معيار من المعايير) ذلك لأنه إذا مر وقت طويل على انتهاء البرنامج، فإن هناك عناصر وعوامل أخرى غير البرنامج التدريبي يمكن أن تؤثر على القياس .

(٥) القول :

يجب أن تكون المعايير مقبولة من عناصر الإدارة العليا في المنظمة باعتبار أن هذا المستوى من مستويات الإدارة هو الذي يتخذ القرارات النهائية المتعلقة بالنشاط التدريبي، وعلى هذا الأساس يجب أن يقدروا مدى أهمية وارتباط هذه المعايير وكذلك فإن تقبل هذه المعايير من قبل المشتركين له نفس القدر من الأهمية .

(٦) الموضوعية : يقصد بالمعيار الموضوعي المعيار الأكثر وضوحاً، مع إمكانية إخضاعه للقياس الكمي والأقل عرضه للتحيز عند تفسيره، والموضوعية مسألة نسبية فقد تتدخل مجموعة من العوامل لتحويل أكثر المعايير موضوعية ووضوحاً إلى معايير غير صالحة للتقييم .

(٧) عنصر الوقت :

تتم عملية القياس من الناحية النمطية قبل الجهد التدريبي وبعده وقد تكون عملية القياس في أثناء التدريب ذات فائدة في تحديد الأثر الذي تحقق حتى مرحلة من المراحل للاستفادة منه في تحسين عملية تخطيط البرنامج



مجموعة قياس واحدة تتصف بالعمومية، هو ما يحدث في معظم الحالات قبل التدريب عندما يتم تجميع درجات الاختبارات النوعية المحددة التي تجرى للمتدرب لتشكل في النهاية درجة عامة واحدة تبين مستواه، ويمكن من خلال عملية التحليل النهائية تفسير كل اختبار نوعي على حدة، كذلك المعيار العام الذي يتكون من مجموعة المعايير النوعية.

## ٢- أساليب تقييم للتدريب :

قد ينضج من دراستنا لمرحلل التقييم للنشاط التدريبي (برنامج تدريبي - سلوك المتدرب - أدائه المدرب و قدرته على إحداث التغيير المطلوب في سلوك وتجاهات المتدرب ...) أن هناك أساليب جديدة لتقييم للتدريب، وبعض هذه الطرق موضوعي والآخر كما سبق القول يعتمد على التقدير الشخصي، كما أن بعض هذه الطرق يقيس النتائج السريعة للتدريب والآخر يركز على النتائج بعيدة المدى بعد انتهاء فترة التدريب، ونفصل فيما يلي أساليب التقييم التي يمكن أن نستعين بها في تقييم فعالية للتدريب<sup>(٢)</sup>.

### أ- الاختبارات :

وهي مجموعة من الأسئلة شفهية أو تحريرية تطرح على المتدربين لتبين لمسئول التدريب من إجاباتهم عنها مقدار المعرفة أو المعلومات التي حصلوا عليها من البرنامج التدريبي، وقد تعدد هذه الاختبارات قبل أن يبدأ التدريب وكذا تعدد أثناء البرنامج التدريبي ثم بعد انتهاء التدريب . كما تعدد هذه الاختبارات للمتدربين ولمجموعة أخرى من الأشخاص الذين لم يتدربوا، وتحصيل المجموعة من جراء الاختبار بالنسبة لموضوع معين هو الأساس الذي يبنى عليه تقدير كل متدرب فإذا قيل أن هذا المتدرب حصل على تقدير ممتاز فمعنى ذلك أنه ممتاز بالنسبة لمجموعة المتدربين الذين أدوا معه الاختبار، وبهذه الطريقة في التقدير يمكن وضع كل متدرب في مكانه الصحيح بالنسبة لمجموعة المتدربين الذين انتظموا معه في دورة تدريبية واحدة وبطريقة عادلة لا تتأثر ارتفاعا وانخفاضاً تبعاً لسهولة أو صعوبة الاختبار أو اختلاف المدربين الذي يعهد إليهم بتصميم أسئلة الاختبار

مختلفة يمكن تقسيمها إلى عدة طرق<sup>(١)</sup> ثم تتبعها بأساليب للتقييم بصورة تفصيلية على النحو التالي :

### ١- التقسيمات المختلفة لطرق التقييم :

#### أ- طرق قياس موضوعية وشخصية :

للطرق الموضوعية هي التي تعتمد على سلوك ظاهر للفرد مثل كمية إنتاجيته، أما الطرق الشخصية فهي تعتمد على رأى أو اعتقاد مثل رأى الرئيس المباشر أو لقيادات في لقاءها بمروسيها .

#### ب- طرق قياس مباشرة وغير مباشرة :

يعتبر القياس مباشراً إذا كان يقيس الفرد أو نتيجة هذا العمل أو التصرف، بينما يعتبر القياس غير مباشر إذا كان يحاول تقييم أداء عمل شخص معين من خلال تأثيره على أعمال الآخرين بمعنى آخر<sup>(٢)</sup> المقاييس المباشرة هي التي يعكسها المتدرب مباشرة أو يتم الحصول عليها منه مثل (المعرفة، نتائج الامتحانات والاختبارات التي تجرى له)، أما المقاييس غير المباشرة فتعكس تلك المتغير التي يتم قياسها من خلال مصادر أخرى مثل المروسين أو من خلال ملفات للتدريب التي تبين تاريخ حياتهم الوظيفية .

#### ج- المقاييس المحددة والمقاييس لعملة (لتخصص ولتصميم):

المقاييس المحددة هي التي تقيس كفاءة التدريب بالنسبة للفرد في أدائه لجزء معين من العمل، أما المقاييس العامة فهي التي تقيس مستوى أدائه للفرد بصفة عامة، وبمعنى آخر هناك معايير نوعية محددة منها على سبيل المثال محاولة قياس أبعاد اتجاه معين (كالتزام عن المزايلا التي يحصل عليها المتدرب) وهناك أيضاً المعايير التي تنقسم بالعمومية مثل قياس وتقدير الأداء الكمي للمتدرب عقب انتهاء تدريبه .

#### د- المقاييس المتعددة (المعايير المتعددة) :

شالبا ما تشكل مجموعة من المعايير البسيطة فيما بينها

(١) - على السلي "إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية دار المعارف الطبعة سنة بدون للقاهرة ص ٩٩ .

- أحمد علاء الدين أمام تدريب الإدارة الوسطى في قطاع الخدمة المدنية" رسالة لنيل درجة الماجستير من كلية التجارة جامعة القاهرة عام ١٩٧٣ ص ٢٦٤ .

(٢) المنظمة العربية للعلوم الإدارية تقييم للتدريب في مجال الإدارة العامة" مرجع سبق ذكره ص ٣٧ .

(٣) المنظمة العربية للعلوم الإدارية "المؤتمر العربي للتدريب الإداري الذي عقد بمدينة تونس" مرجع سبق ذكره ص ١٤١-١٤٨ .



وبالتالي تصحيحها وتقديرها<sup>(١)</sup> :

وتتخصص ميزة الاختبارات في أنها تكشف عن معرفة المتدرب وإلمامه بموضوع التدريب للأشخاص الذين تدربوا كما أن قياس الفروق في نتائجها قبل التدريب وبعده بين مجموعات الأشخاص الذين تدربوا والذين لم يدربوا يبين تأثير التدريب على المقدار الذي حصله المتدرب من معلومات.

غير أن عيوب الاختبارات تنلخص في الآتي :

- عدم استطاعة الأسئلة أن تكشف بدقة عن استيعاب المتدرب وفهمه للمعلومات التي حصلها وأصعب من ذلك أن تكشف عن استعداد المتدرب لاستعمال ما تعلم في عمله .  
- قد يتنبه المتدرب للنقاط التي يهدف الاختبار إلى تقييمها وخاصة إذا طبق الاختبار قبل التدريب فينبئ فيها عناية كبيرة ويعطى فيها إجابات جيدة تظهر النتيجة أنه حصل المعلومات المطلوبة .

- كذلك أن الاختبار الحقيقي إنما يكون بالوقوف على مدى استفادة المتدرب عما تدرب عليه في مجال التطبيق العملي ولذلك فمن الخطأ الاعتماد على أداء الاختبارات وحدها لتقييم البرنامج التدريبي<sup>(٢)</sup> .

- إذا كانت الاختبارات تهدف إلى المحافظة على المستويات واختيار المتدربين وتقييمهم وتقييم العادة التدريبية الجاري تنفيذها، فإن قياس مدى ما تحقق من هذه الأهداف كلها مجتمعة أو بعض منها يعتمد على مؤشرات أداء مجموعة المتدربين في الاختبارات أما أساس التحصيل الفردي فلا يمكن به تقدير مدى تحقيق أي من هذه الأهداف حيث أنه لا يمثل إلا حالة واحدة من حالات مجموعة كبيرة<sup>(٣)</sup> .

بضلاف إلى ذلك عدم الاستعداد الذهني والنفسى للمتدرب ساعة الاختبار وربما استنكاره للاختبار خاصة في برامج التدريب للقيادات العليا، ثم ما تتكلمه الاختبارات من جهد ووقت

وعناية كبيرة في صياغة أسئلتها ومعالجة إجاباتها إحصائياً .

#### ب- استقصاء الآراء :

وتشمل هذه الطريقة تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي فور انتهائه مباشرة وبعد فترة معينة من انتهائه، فيذكر المتدرب - في استمارة خاصة لهذا الغرض - رأيه في البرنامج التدريبي من حيث موضوعاته وطريقة أدائه والفائدة التي يعتقد أنه حصلها منه .

وربما كان العيب الرئيسي لهذه الطريقة هو الخطأ الإنساني الذي يقع فيه المتدرب، فقد يكون متحيزاً أو مجمللاً فيعطى تقديراً حسناً للبرنامج التدريبي، كما قد يكون صادقا في تقديره وأنه لم يستمتع بالبرنامج التدريبي، ويعتقد أنه استفاد فعلاً من موضوعات البرنامج ولكن ذلك لا يقيم استفادته الفعلية والمستقبلية، ومدى ما يمكن أن يطبقه في عمله بعد انتهاء التدريب وخلصه ما يتعلق بمهارات السلوك والعلاقات.

وإن ذلك فمن المرغوب فيه استخدام الاستقصاء قبل التدريب ومقارنة النتائج مع نتائج استقصاء آخر بعد التدريب<sup>(٤)</sup> .

#### ج- المقابلات :

كذلك فإن المقابلات مع رؤساء المتدربين قد توفر معلومات معينة بالأسئلة للاحتياجات التدريبية، وتحسين الآراء ونقاط الضعف في التدريب ولكن هذه الوسيلة من وسائل تقييم التدريب لها قيودها أيضاً ومحدودة القيمة ذلك أن استجابة الرؤساء قد تتأثر بتجاهاتهم العامة نحو التدريب، وقد يكون الرئيس قد فشل في تحقيق الاستفادة من التدريب الذي تلقاه مرسوميه<sup>(٥)</sup> .

وقد يرى مسئول التدريب أن يحقد مقابلة مع المتدرب بع انتهائه البرنامج التدريبي، ويسأل عن رأيه في التدريب الذي حصل عليه ونقده له ومقترحاته بشأنه، كما يعقد مسئول التدريب مقابلة أخرى مع المتدرب بعد فترة معينة من انتهاء البرنامج للتدريبي كثلاثة أشهر مثلاً أو ستة ويسأل عن الآثار التي يعتقد أن التدريب قد أحدثها على سلوكه وعمله وعلاقاته، ومدى استمرار هذه الآثار خلال هذه الفترة الزمنية .

(١) كما شريف خورشيد "إرشادات التدريب في الخدمة المدنية الجزء الثاني متابعة وتقييم التدريب مرجع سبق ذكره ص ٣٤ .

(٢) زكي محمود هاشم "الادوة العلمية للأفراد" دار المعارف طبعة ١٩٧٢ القاهرة ص ١٧٢ .

(٣) كمال شريف خورشيد "متابعة وتقييم التدريب" مرجع سبق ذكره ص ٣٥ .

(٤) المنظمة العربية للعلوم الإدارية تقييم التدريب في مجال الإدارة لعملة" مرجع سبق ذكره ص ٥٦ .

(٥) المنظمة العربية للعلوم الإدارية الموجه السابق ص ٥٦ .

#### د- تقارير مسئول للتدريب :

يكتب المسئول عن البرنامج التدريبي تقريراً يشرح فيه كيف تم وضع البرنامج التدريبي وكيفية تنفيذه ويسجل انطباعاته عن المتدربين والمتدربين وينون ملاحظاته على سلوك المتدربين أثناء تنفيذ البرنامج ومدى حرصهم على حضور جلساته واهتمامهم بموضوعاته وتعاونهم مع المدربين وزملائهم في فهم الموضوعات ومناقشة المشكلات وطرح الآراء وجهات النظر، كما يذكر المسئول في تقريره أيضاً ما إذا كان قد استعمل مقاييس معينة قبل بدء البرنامج كالاختبارات، أو بعد انتهاء البرنامج، ويعرض نتيجة هذه المقاييس، ويضمن تقريره كذلك نتيجة استقصاء الآراء الذي أجراه مع المتدربين، سواء عن طريق الاستمارة أو المناقشة الفردية أو الجماعية، وما نقصح عنه آراء المتدربين في البرنامج التدريبي وتعليقه على هذه الآراء .

ويعتبر التقرير الذي يحده مسئول للتدريب ذا فائدة كبيرة في تقييم البرنامج التدريبي وسلوك المتدربين أثناء التدريب، وطرق التدريب التي استخدمت في البرنامج، وخاصة إذا كان المسئول أخصائياً متمرساً في تقييم البرنامج التدريبي، ملماً بالنواحي الموضوعية التي يجب تقييمها في البرنامج ولكن هذا التقرير من جهة أخرى لا يغير شيئاً بعد التعرف على سلوك المتدرب في وظيفته بعد التدريب وعصوماً يمكن أن يطلع الرئيس المباشر للمتدرب على مثل هذا التقرير، ليتعرف على سلوك مرؤوسه أثناء التدريب، ويقارنه بسلوكه في الوظيفة قبل التدريب وبعده، فربما أتاح له ذلك بعض المعلومات القيمة في اهتمام المتدرب بتقمية معلوماته أو رغبته في فصل قدراته أو لتنظيمه في الحضور أو تعاونه مع المدربين، وغير ذلك من المعلومات ذات العلاقة .

#### هـ- الملاحظة المباشرة (المشاهدة) :

ليس مجرد الانخراط في برنامج تدريبي لأي فئة في أي مستوى دليلي على أن هذه الفئة قد تعلمت واستفادت وارتفع أدائها إلى الأداء المطلوب، وعلى ذلك يجب ملاحظة أدائها قبل التدريب وبعده بمواقع العمل<sup>(١)</sup> ولا تقل بأي حال من

الأحوال أهمية المشاهدة العلمية كوسيلة لتقييم نتائج التدريب أو أثره، وهذا الأسلوب قد يتولاها المشرف المباشر للمتدرب، وقد يقتضيه أسلوب الملاحظة المباشرة أن يتولاها أخصائي التدريب وذلك على النحو التالي :

#### ١- تقارير الرؤساء :

حيث يعتبر الرئيس أو المشرف المباشر على أي فئة من أي مستوى في الغالب حكماً جيداً على مستوى خبرة مرؤوسيه، ففي حالة التدريب على العمل وفي مكان أدائه يعني هذا أننا إنما نطلب منه أن يقيم مجهوداته لشخصية ومن ثم إذا ما عمل الرئيس على أنه أحد المسئولين عن التدريب وكان قد أحسن اختياره وتدريبه فله يستطيع أن يقيم نتائج تدريب مرؤوسيه في هذا الصدد فإن المشرف المباشر يكون في مركز يسمح له بنقطة المشاهدة للتعرف على قدرات مرؤوسيه<sup>(٢)</sup> .

كذلك يعد الرئيس المباشر للمتدرب تقريراً يشرح فيه التغيرات التي يلاحظها بعد انتهاء المتدرب من حضور البرنامج التدريبي ويقارن هذه التغيرات بما كان عليه الحال قبل أن يتخرج المتدرب في البرنامج التدريبي ويذكر الرئيس المباشر في تقريره دلائل التغيرات التي يلاحظها على مرؤوسيه مثل سلوكه الوظيفي ومدى اهتمامه بعمله وحرصه على إجادته، وطرق معالجته للمشكلات التي يصادفها، وعلاقاتها مع الآخرين، ومناقشاته مع رئيسه وزملائه وموضوعات هذه المناقشات .. وغير ذلك من المؤشرات .

وقد يستعان أيضاً بالمرؤوسين والزملاء فينون ملاحظاتهم عن التغيرات التي طرأت على سلوك المتدرب وأدائه وعلاقته بعد انتهاء البرنامج التدريبي .

وقد يعالج على هذه الطريق احتمال عدم اهتمام الرؤساء والمرؤوسين والزملاء بكتابة مثل هذه التقارير، أو عدم رغبته في كتابتها، أو عدم توفر الوقت الكافي لإصطحابها ما يستحق من دراسة واهتمام. وربما يستعاض عن كتابة التقارير بمقابلة الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والحديث معهم عن نقاط معينة في سلوك المتدرب وأدائه والفرق الذي يلمسه في هذه النقاط قبل التدريب وبعده، وبالمقارنة مع الأشخاص الآخرين الذين لم

(٢) محمد ماهر عليش "إدارة الموارد البشرية" مكتبة عين شمس الناصر للجني القاهرة ١٩٧١ ص ٤٧٣ .

(١) صلاح الشنواني "إدارة الأفراد والملاكات الإنسانية مدخل الأهداف" دار الجامعات المصرية القاهرة ١٩٨٦ ص ١٥٦ .





بحضروا نفس البرنامج للتدريب.

## ٢- تقارير أخصائي التدريب :

وقد يقتضى أسلوب الملاحظة المباشرة Observation أن يتواجد أخصائي التدريب في مكان عمل المتدرب قبل أن يبدأ البرنامج التدريبي ويسجل ملاحظاته على أراء المتدرب وتصرفاته وعلاقاته، ثم يذهب مرة أخرى إلى مكان عمل المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة كذلك بعد انقضاء فترة معينة من التدريب ويسجل ملاحظاته على نفس الأشياء، ليقارنها في الفترات الثلاث قبل التدريب وبعده مباشرة وبعده بفترة زمنية محددة، حتى يكشف الفروق التي يمكن أن يعزى للتدريب وقد يعمل أخصائي التدريب نفس الشيء مع مجموعات من الأشخاص الذين لم يحضروا نفس البرنامج التدريبي، ويقارن بينه عندهم بيانات الأشخاص الذين تدربوا، ليقبس الفروق بين المجموعتين<sup>(١)</sup>.

وربما كانت هذه الطريقة موضوعية إلى حد كبير، إذ أنها تعتمد على مقياس محددة كالإنتاج، وسرعة التصرف والمهارة في حل المشكلات إلخ كما أنها تقارن بين الأفراد المتدربين وغير المتدربين قبل التدريب وبعده .

لكن يعاب على هذه الطريقة تكلفتها طول الوقت الذي يستغرق فيها وسهولة تشتيت انتباه الملاحظة في جو العمل وخاصة إذا نشأت صداقة بينه وبين الأشخاص محل التقييم، واحتمال عدم إلمامه بكافة العوامل المؤثرة . كما قد يستنكر بعد الأفراد وجود ملاحظ بينهم، أو يتحايلون على إعطائه فكرة جيدة عن أدائهم أو يلتزم من الجدية في العمل أثناء حضوره لذلك فإن طريقة الملاحظة تتطلب تدريباً واعياً وإعداداً خاصاً للملاحظة وعلاحة إحصائياً دقيقاً .

نخلص بما تقدم أن عمليه الملاحظة اليومية لأداء المتدربين بمواقع العمل تعتبر أداة رئيسية من أدوات تقييم التدريب، ويعد تقييم الأداء قبل وبعد التدريب مصدراً جيداً للمعلومات، وفي جميع الأحوال فالملاحظة المباشرة أهميتها، ومن ثم يكون للمسؤولين عن التدريب الرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين للوقوف على مدى تأثير البرنامج

التدريبي في كفاية مروضيهم، على أن يكون هذا التقييم قد اتخذ الموضوعية والدقة نهجاً له<sup>(٢)</sup> .

و- نسبة الحضور كمقياس النجاح برنامج التدريب :  
من مبادئ التدريب للنجاح أن يبني على ميول المتدربين فإذا لم نثير اهتمام المتدربين به إلى الدرجة التي يشاركون فيها إيجابياً في عملية تدريبهم فإن المجهود التدريبي في مثل هذه الحالة يكون فاشلاً، لذلك قد تتخذ نسبة الحضور وتزايدها وتناقصها أثناء سير العمل في التدريب دليلاً على زيادة الاهتمام بالتدريب من ناحية الدارسين، وبالتالي تصورهم بالحاجة إليه واستعدادهم لبذل الجهد في سبيل الخبرة المطلوبة<sup>(٣)</sup> .

والحقيقة فإن هذا المؤشر قد لا يكون واضحاً في الفرق التدريبية للشرطية فالالتزام بالحضور من قبل المتدربين لازم وضروري ولا يترك ذلك حرية المتدرب فهذا يتنافى مع الضبط والربط العسكري حيث من المعروف أن الحضور إجبارياً بالنسبة للمتدربين من رجال الشرطة أو لا يقبل أن يترك للمتدربين حرية الحضور كيفما شأوا وما دام قد تم ترشيحهم للاحتحاق بهذه الدورات التدريبية فهناك باستمرار أمام المتدربين من رجال الشرطة أمرين لا ثالث لهما أما أن يلتزم بالقواعد الموضوعية للحضور أو الاعتذار عن عدم الحضور لأسباب مقبولة وقد أكد أحد العلماء<sup>(٤)</sup> أن التقييم السليم لأي برنامج تدريبي لابد من ضرورة الالتزام بنسبة حضور ١٠٠% طوال مدة الدورة مادام المتدرب متفرغاً، وبالتالي عند تقييمنا للمتدرب أو البرنامج التدريبي يكون هناك التقييم أقرب إلى الحقيقة حيث تستصعب عملية التقييم على متدرب نسبة حضوره ١٠٠% كذلك يكون قد تلقى البرنامج التدريبي بالكامل وتقييم مدى استفادته من البرنامج أو مدى مناسبة البرنامج التدريبي له، فالأثر الذي يمكن أن ينتج عن غياب المتدرب معدوم تماماً كذلك من ناحية تقييم

(٢) زكي محمود هاشم "الإدارة لطمية للأفراد" مرجع سبق ذكره ص ١٣٠ .

(٣) محمد خيرى حربى، محمد أنور قريطم "أسس الحصة للتدريب" دار النهضة لشعبة الأولى مارس القاهرة ١٩٦٣ ص ١٧٥ .

(٤) عاطف عبيد "إدارة الأفراد" دار النهضة العربية الطبعة الثانية عشر

القاهرة ١٩٨٥ ص ٥٢٨ .

(١) المنظمة العربية للعلوم الإدارية المؤتمر العربى لتدريب المنفذ

بمدينة تونس- مرجع سبق ذكره ص ١٤٥، ١٤٥٠ .



معينة من طرق التدريب، أو أداة من أدواته أو التوقيت الذي يتلقى فيه المتدربون تدريبيهم .

ورغم توافر الموضوعية في هذه الطريقة إلا أنها تستنفذ وقتاً طويلاً وهي كذلك مكلفة ومرهقة أو تتطلب تنظيمياً وإشرافاً دقيقين، كما تتطلب مجهوداً مستندياً كبيراً، هذا بالإضافة إلى ما قد تحثه من إجهاد في نفوس العاملين في المجموعة الرقابية إذا علموا بموضوع التجربة، أو ربما تردهم لإيقاف أصالهم ليشبوا أنهم كفاءة عالية أو العكس فقد يتباطأون في أصالهم ليجلسوا على التدريب الذي حصل عليه زملاؤهم في مجموعة الاختبار ونظراً لهذه الصعوبات نجد أن طريقة التجربة نادرة ما تطبق في الواقع العملي<sup>(٢)</sup>.

#### ج- تقارير تقييم الآراء :

يكتب الرؤساء المباشرون تقارير الآراء عن مرؤوسيه، عن فترة زمنية معينة، وتعتبر هذه التقارير مصدراً لمعلومات لا بأس بها عن سلوك الفرد وعلاقاته وأدائه ودرجة تعاونه وانتظامه ومعلوماته وإلى غير ذلك من العوامل ذات العلاقة وعلى ذلك يمكن لمسئول التدريب أن يستعين بهذه التقارير قبل تنفيذ برنامج التدريب وبعد الانتهاء من البرنامج، حتى يرى تقدم المتدرب أو تغييره في العمل والأداء والعلاقات من وجهة نظر رئيسه .

وقال بعض علماء الإدارة<sup>(٣)</sup> أن هذه الوسيلة -تقارير تقييم الأداء - هي عبارة عن تقارير دورية عن كفاءة العاملين، وهي تعتبر واحدة من أكثر الطرق موضوعية لتقييم البرنامج التدريبي .

غير أن الباحث يؤيد الرأي الذي يقول<sup>(٤)</sup> بوجود الحذر عند قراءة بيانات تقارير تقييم الآراء ويستحسن عدم الاعتماد عليها وحدها، ولكن يجب الاستعانة بطرق أخرى بجانبها وذلك لما لتقييم الأداء من مشكلات يعرقلها الرؤساء والمرؤوسين وعلى رأسها أخطاء الهالة، والتعميم، والتحيز الشخصي .

(٢) المنظمة العربية للعلوم الإدارية "المؤتمر العربي للتدريب الإداري بمدينة تونس" مرجع سبق ذكره ص ١٤٧، ١٤٩ .

(٣) زكي محمود هاشم "الإدارة العلمية للأفراد" مرجع سبق ذكره ص ١٧٣ .

(٤) المنظمة العربية للعلوم الإدارية "المؤتمر العربي للتدريب بمدينة تونس" مرجع سبق ذكره ص ١٤٧ .

المتدرب له، فالأثر الذي يمكن أن ينتج عن غياب المتدرب معدوم تماماً كذلك من ناحية تقييم المتدرب للبرنامج التدريبي أيضاً ستكون أقرب إلى الحقيقة عن تقييم متدرب كثير الغياب في البرنامج محل التقييم .

إلى جانب القواعد الخاصة بالحضور، يجب أن توضع قواعد خاصة بالواجبات التي يكلف بها المتدربون، خاصة بالنسبة لمواعيد تسليمها، أو يجب أن يلتزم كل متدرب في البرنامج بهذه المواعيد، إلا يسمح بأي تأخير مهما كانت الأسباب ويجب أن تحدد هذه الواجبات في بداية البرنامج كما تحدد أيضاً مواعيد تسليمها، وعلى ذلك يخطر المتدرب كتابةً بجدول زمني موضح به واجباته طوال فترة البرنامج للتدريبي ومواعيد تسليم كل منها<sup>(٥)</sup>.

#### ز- التجربة :

يعتبر أسلوب التجربة أكثر موضوعية ودقة عن كثير من الطرق السابقة وذلك لأنه يبعث لهذا الأسلوب تختار مجموعتان من المتدربين المتشابهين في المستوى والخبرة والمهارة ومعدلات الأداء والمتشابهتين أيضاً في نوع العمل الذي يؤديونه وظروف العمل المحيطة بهم والأدوات والمعدات والإمكانات المتاحة :

وتقييم المجموعتين على أساس عوامل محددة كجودة الإنتاج مثلاً أو المهارة الفعلية أو القدرة على حل المشكلات، وتخضع المجموعة الأولى ومجموعة التجربة أو الاختبار لبرنامج تدريبي معين بينما لا تعطى المجموعة الثانية مجموعة الرقابة أي تدريب وبعد أن ينتهي البرنامج التدريبي يقيم العاملون في المجموعتين على أساس نفس العوامل التي قيست قبل إعطاء البرنامج تدريبي للمجموعة للتجريبية وتقارن نتائج التقييم بين المجموعتين، ليتم التعرف على الفروق التي أحدثها البرنامج للتدريبي .

كما قد تختار مجموعتان أو أكثر من الأفراد المتشابهين ويعطى لكل مجموعة برنامج تدريبي واحد، ولكن يختلف في الأسلوب، أو المنربين أو الوقت، أو أدوات التدريب، وتقارن نتائج التدريب في المجموعتين أو المجموعات بالنسبة لهذه الاختلافات حتى تقاس الفروق التي تشير إلى فاعلية طريقة

(١) علف عبد المرجع السابق ص ٥٠ .



## ط - مقارنة التدريب بين المنظمات المختلفة :

يمكن أن يقارن برنامج تدريبي في منظمة معينة ببرنامج تدريبي مشابه في منظمة أخرى متشابهة، من حيث نوع التدريب وطريقة إدارته والنتائج التي حققها، ذلك للتعرف على فائدة البرنامج التدريبي وأثره على الأداء الوظيفي وأداء المنظمة ككل وعلاقته بأهدافها وسياساتها .

ولكن قدرا كبيرا من الحذر يجب إتباعه في هذه الطريقة، فقد تكون المقارنة مضللة أو غير فعالة، نظرا لتعدد العوامل المؤثرة واختلاف الظروف في المنظمة التي تعد المقارنة وغيرها من المنظمات الأخرى. كما قد يصعب في الأغلب الأعم الحصول على معلومات دقيقة عن عوامل نجاح التدريب في المنظمات الأخرى لذلك فقد يستعان في هذه الطريقة بوكالات البحوث أو الجهات التدريبية الخارجية المتخصصة .

## ثانياً : الموضوعية في التقييم (١) :

أوضحنا فيما تقدم أن هناك عدة طرق وأساليب لتقييم نجاحات وإنجازات المتدرب وبالتالي فاعلية النشاط التدريبي من عدمه، وقد لا نستطيع هذه الطرق والأساليب في بعض الأحيان تحقيق الهدف منها لغيب الموضوعية حول مدى ما حققه المتدرب من تقدم، ومن شأنه من الأهمية يمكن تحديد أسباب احتمال حدوث مثل هذا التفاوت في التقييم واقتراح بعض التي يمكن أخذها في الاعتبار حتى لا يحدث انحراف في عملية التقييم .

وتأسيساً على ما تقدم فإن نقطة البدء ينبغي أن تكون

التمييز بين نوعين أساسيين من التقييم :

- تقييم المعلومات والأحكام والآراء .

- تقييم السمات والصفات الشخصية .

ويطلب تحقيق النوع الأول من التقييم إجراء اختبارات موضوعية أما النوع الثاني فقد يحتاج إلى الملاحظة وإصدار الأحكام والآراء وركز في هذا المقعد على الاختبارات الموضوعية .

## ١- ماهية الاختبارات الموضوعية :

هي التي تنصب على توجيه أسئلة تتناول جميع موضوعات التدريب .

وهناك بعض الآراء تميل إلى استخدام ما يسمى بالاختبارات التي تستند إلى قيام المتدرب بكتابة مقال للأسباب التالية :

أ- أنها تعطي للمتدرب فرصة أكبر للتعبير عن نفسه بحرية .

ب- أن قيمتها كوسيلة تعليمية وتدريبية أكبر من النوع الذي ينصب على توجيه أسئلة تتناول جميع الموضوعات التدريبية .

بيد أن دعاء استخدام الاختبارات الموضوعية فوجها نظراً لتحصير في أن العديد من المدربين يميلون ويفضلون هذا النوع من الاختبارات لأن النتائج التي تسفر عنها موثوق بها ومضمونة كما أن تعميمها يحقق وفراً في الوقت والجهد، كذلك فإن نتائجها يمكن معالجتها إحصائياً. فضلاً عن ذلك فيقيم يرون أن من خلال الاختبارات الموضوعية يمكن أن تتاح فرصة أفضل لاختبار الأحكام والآراء وتطبيق المبادئ بجانب اختبار المعلومات إلا أننا نرى أنه يمكن تطبيق النوعين معاً بحيث تختبر في المتدرب المعلومات والمهارات التي اكتسبها من التدريب فضلاً عن اكتشاف موهبته في كيفية التعبير عن نفسه بحرية بعد انتهائه من التدريب .

٢- الإجراءات التي تساهم في تحسين الاختبارات الموضوعية :

هناك بعض الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تحسين الاختبارات الموضوعية وهي كالتالي :

أ- يجب أن يكون لكل بند من بنود الاختبار إجابة صحيحة واحدة .

ب- يجب ألا يكون مدى صحة أي بند من بنود الاختبار محل شك أو خلاف .

وأهم مزايا الاختبارات الموضوعية هي :

أنها تساعد في القضاء على التحيز في تقييم جهود وإنجازات المتدرب .. ومن أهم القضايا التي تتأثر في هذا المقام تكمن في هذا التساؤل : ما هو الشيء الذي ينبغي تقييمه (أداء المتدرب أم قدرته ومهاراته في الأداء) فإذا التزمنا بجانب الأمان والحذر فإن التقييم يجب أن يقتصر على ما يبداه للمتدرب من قدرة ومهارة على العمل نأدائه الفعلي أما إصدار أحكام مطلقة بالإمكانية في الأداء فهي شخصية وتقديرية .

(١) المنظمة العربية للعلوم الإدارية : تقييم التدريب في مجال الإدارة

للمادة مرجع سبق ذكره ص ٤٠-٤١ .

## المبحث الثالث

### متابعة وتقييم النشاط التدريبي .. دراسة تطبيقية

لنطلقاً من تعاطف أهمية للتدريب خلال المرحلة الراهنة، باعتباره الركيزة الأساسية لتطوير قدرات الدعاة البشرية لهيئة الشرطة بما يتناسب مع تحديات الأمن المتصاعدة والتطورات العملية المتلاحقة في ظل ظاهرة العولمة .. فقد دأب قطاع التدريب بجهاز الشرطة على انتهاز أسلوب علمي متطور لمتابعة وتقييم النشاط التدريبي من خلال خطة تعتمد أساساً على الملاحظة المباشرة الميدانية لتحديد مؤشرات الأداء التدريبي بقطاعات الشرطة المختلفة للوقوف على إيجابياته وسلبياته وإبراز دور عمليتي المتابعة والتقييم في تطوير النشاط التدريبي بجهاز الشرطة سنتناول بالدراسة غور وصق وأهمية هاتين العمليتين للوقوف على العائد التدريبي من واقع نتائجها موضعين للمحاور الأساسية لهما من خلال المطلبين التاليين :

المطلب الأول : المتابعة الميدانية والمكتبة لتقييم التدريب.

المطلب الثاني : مشاكل ومعوقات عمليتي المتابعة والتقييم .

### المطلب الأول

#### المتابعة الميدانية والمكتبة لتقييم التدريب

في إطار الاتجاهات العلمية التراسية إلى مراجعة للتدريب ونتائج وأساليبه وتطوير مساراته بما يحقق أوفر عائد متاح من تنمية وصقل مهارات وقدرات وسلوك واتجاهات قوات الشرطة. فقد حرص قطاع التدريب بوزارة الداخلية على انتهاز سياسة علمية لتقييم النشاط التدريبي المحلي ميدانياً ومكتبياً بصفة دورية، ومن خلال وضع خطة سنوية لعمليتي المتابعة والتقييم تتسم بالدقة والواقعية والمصدقية يتم تنفيذ عمليتي التقييم والتقوم على التوازي مع خطة للتدريب السنوي بما يكفل لأليات العمل التدريبي أن تسلك مساراً صحيحاً، لتفعيل النشاط التدريبي على جميع الفئات العاملة بجهاز الشرطة بكافة مستوياته لتحقيق أهداف وغاياته .. وتعتمد عمليتي المتابعة والتقييم على محورين أساسيين هما كالتالي:

المحور الأول : المتابعة والتقييم الميداني .

المحور الثاني : المتابعة والتقييم المكتبي .

أولاً : المتابعة والتقييم الميداني :

أن الجهود المبذولة والمستمرة من قطاع التدريب نحو تحسين جودة عمليتي المتابعة والتقييم الميدانية للوقوف على العائد الحقيقي للنشاط التدريبي تعكس الأمل الكامل والحيوي بأهمية الدور الذي تقوم به الأجهزة التدريبية بجهاز الشرطة فضلاً عن أهمية النشاط التدريبي للارتقاء بأداء القوت في جميع الأعمال الشرطية بكافة المواقع الأمنية المختلفة وتحقيقاً للاستثمار المنشود للعنصر البشري من جانب وأعمالاً لمبدأ الاقتصاديات التدريب من جانب آخر فإن عمليتي المتابعة والتقييم تتم من خلال أسلوبين وقبل أن نتناول هاتين الأسلوبين سيتم عرض للأهداف الرئيسية لعمليتي المتابعة والتقييم .

#### ١- أهداف عمليتي المتابعة والتقييم :

أهم أهداف وغايات عمليتي المتابعة والتقييم ما يلي :

- أ- تقييم مستوى أداء جميع العاملين بأجهزة قنصير (إدارياً وعلمياً).
- ب- التأكد من أن جميع العاملين في مجالات التدريب بتلك الجهات مؤهلين علمياً وقنياً للعمل بهذا الحقل .
- ج- تقييم جهود الجهات المختلفة فيما يتعلق بتنمية إمكانيات التدريب مادياً وبشرياً وتنظيماً.
- د- تدريب القوت بمختلف مديريات الأمن تدريباً مشتركاً يشمل الضباط والأفراد والمجندين على مختلف التواقف الأمنية والتي تماثل التواقف الفعلي والمشاركة الفورية في الموقع للأخطاء التدريبية خاصة في مجال الأعمال القتالية بالإضافة إلى نقل الخبرات التدريبية والفنية للأجهزة للتدريبية .
- هـ- تقييم مستوى الكفاءة للتدريبية للضباط والأفراد والمجندين العاملين في مجال التدريب من خلال إجراء العنيد من الاختبارات العملية في مجالات التدريب المختلفة (البلاقة البدنية للتدريب العسكري والانضباطي الأسلحة وإرمية نماذج تدريبية على مواقف أمنية مختلفة سواء لمواجهة تحديثات الأمنية لحالة أم المحتملة ... الخ) .
- ٢- أسلوب عمليتي المتابعة والتقييم الميداني :

الأسلوب الأول : إيفاد لجان للتفتيش (المتابعة وتقييم أجهزة التدريب المركزية والمحلية) :



وفق معايير موضوعية وأن مكان ومناخ التدريب وأسلوبه والمساعدات التدريبية والتجهيزات كانت مناسبة وذلك من خلال استيفاء المتدرب لاستمارة الاستقصاء المعدة سلفاً لهذا الغرض ... ويتم بعد ذلك تفرغ البيانات والمعلومات التي تضمنتها الاستمارة وجدولتها وتحليلها ودراستها وإعداد تقرير تفصيلي عما أسفر عنه الأشراف الفني من إيجابيات للتدريبية مشفوعة بالمقترحات والمعالجة المناسبة .. ويتم هذا الأشراف أثناء انعقاد الدورة بالجهات التدريبية بالمنطقة المركزية .

#### ثانياً : المتابعة والتقييم المكتبي :

ويتم ذلك على البيانات والمعلومات الواردة من الجهات عن مستوى أداء للتدريب وعلاوة بمواقع العمل بعد عودة المتدرب لبيئة عملهم الحقيقية ويتم ذلك من خلال إعداد استمارات استقصاء رأى موجهة إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين بمقار أعمالهم بعد انتهاء فترة تدريبهم حيث تصمم هذه الاستمارة من خبراء متخصصين في مجال التدريب بهدف شوقهم على مدى لارتفاع التدريب بمستوى أداء المتدربين بعد التدريب وعودتهم لمباشرة مهام أعمالهم، ومعرفة ما إذا كان هناك تغييرات قد أحدثها التدريب في معلومات المتدربين وقدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم واتجاهاتهم من عدمه .. وتم المتابعة والتقييم المكتبي بالخطوات التالية: الخطوة الأولى : تصمم استمارات استقصاء رأى تهدف في النهاية إلى قياس مستوى المتدرب بعد التدريب والتأكد من أنقل أثر التدريب إليه من عدمه .. على أن يكون ذلك بعد فترة مناسبة من مباشرة المتدرب للعمل المنوط به والذي تجرب عليه .. على أن توضع أسئلة الاستمارة بطريقة علمية يسهل جوابها ودراستها واستنباط النتائج الحقيقية منها.

الخطوة الثانية : حصر المتدربين ولما كان عليهم بعد انتهاء فترة تدريبهم والتأكد من أنهم يعملون في المواقع والأعمال التي دربوا عليها .

الخطوة الثالثة : ترسل نماذج المتابعة والتقييم (استمارة الاستقصاء) إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين بمواقع أعمالهم .

الخطوة الرابعة: يتولى الرؤساء المباشرين استيفاء الاستقصاء من واقع ملاحظاتهم ومشاهداتهم ومتابعاتهم المستمرة أثناء قيامهم بمهام أعمالهم التي تدربوا عليها ويتبنون إيجابياتهم

حيث يتم إيفاد لجان يتشكل أعضائها من لجان على مستوى عال من التخصص يشترك فيها ممثلين من مصلحة التدريب، والإدارة العامة لشئون المجندين، وكلية التدريب والتنمية وذلك لتولي ممثلين من مصلحة التدريب والإدارة العامة لشئون المجندين وكلية التدريب والتنمية وذلك لتولي تقييم عناصر النشاط التدريبي على مستوى وزارة الداخلية (إدارياً وفنياً) ومن أم هذه العناصر (فاعلية للدعامة البشرية للمساعدات التدريبية وللتجهيزات والأدوات والتسليح لأساليب التدريب أداء القوات على بعض نماذج العمليات الشرطية الاشتباك والدفاع عن النفس الرماية على الأسلحة المستحثة فنياً وتكتيكياً الانضباط واللياقة البدنية الإمام بالمعلومات المهمة في مجال التدريب الإنشاءات والأماكن التدريبية) كل حسب اختصاصه المنوط به باللجنة وذلك وفقاً لخطة المتابعة والتقييم الموضوعية، للوقوف على مستوى وكفاءة وفاعلية القوات، ومدى ملائمة المناهج التدريبية للمتغيرات التي طرأت على الساحة الأمنية من جانب وقياس مستوى الأداء التدريبي من جانب آخر ويتم هذا التقييم على مرحلتين (مؤقتين) خلال العام التدريبي على مديريات الأمن والمصالح والإداري العامة والمركزية مستهدفاً بالإضافة إلى ما تقدم ما يلي:

- 1- التفتين لتحديد المفاهيم وتوحيد الفكر التدريبي وإيضاح وصياغة أهداف للتدريب بالثقة المطلوبة لضمان وضع النشاط التدريبي في مساره الصحيح لتحقيق أغراضه النهائية.
  - 2- تقييم وقياس مستوى الأداء التدريبي ومعدلاته في كافة عناصره ومراحله لاختيار المتميزين وترتيب مستوياتهم ومراكزهم بمديريات الأمن والمصالح والإدارات العامة تمهيداً لتحفيزهم وتكريمهم في نهاية العام التدريبي لإنشاء روح المنافسة بين تلك الجهات من ناحية والارتفاع بالمستوى والأداء التدريبي من ناحية أخرى .
- الأسلوب الثاني: الأشراف الفني (على أجهزة التدريب المركزية) :

ينفذ هذا الأسلوب في إطار خطة موضوعية يتم وفقاً لها تعيين أحد السادة الضباط القنين في المجال للانتقال إلى مكان التدريب أثناء انعقاد الدورة للوقوف على مدى تحقيق المنهج لأهدافه والتأكد من أن اختيار المدربين لتنفيذه كان

تختص بالآتي:

- ١- حصر الاحتياجات من الواقع الفعلي وإخطار أجهزة التدريب المركزية لتنفيذها .
- ٢- الالتزام برشوم الأعداد الموضحة بخطة للتدريب السنوية للالتزام بدورات الفرق التدريبية التي تعقد على المستوى المركزي .
- ٣- متابعة إلحاق الحاصلين على فرق تدريبية في المجال الذي درّبوا من أجله .
- ٤- حصر الاحتياجات والإمكانيات المطلوبة لأجهزة التدريب المحلية وأخطار الأجهزة المعنية لتدبيرها في حالة تضرر تدبيرها محلياً .
- ٥- متابعة تنفيذ أنواع وبرامج التدريب التي تنفذ على المستوى المحلي بمراكز التدريب والإدارات وأقسام قوات الأمن حتى يحقق هذا النوع من التدريب الهدف المرجو منه .
- ٦- تنفيذ أي نوع من التدريب الفوري الذي يرى اللجوء إليه لمواجهه أحداث أمنية بذاتها أو لتفادي أي قصور يظهر في مجال أداء العمل الشرطي بعد استشارة أجهزة التدريب على المستوى المركزي .
- وتتمتع اللجنة الفرعية مرة كل شهرين على الأقل للوقوف على المشكلات وحلها .
- من الواضح من العرض السابق أن أهم ما تهض به اللجنة الفرعية للتدريب بكل مديرية أمن أو مصلحة أو إدارة عامة هي عملية المتابعة والتقييم للنشاط التدريبي على المستوى المحلي حتى تستطيع أن تباشر

مدير الأمن رئيساً

وكيل الإدارة لعملة الجغرافية لأمن المركزي

لشؤون التدريب / رئيس قسم التدريب بالقطاع .

الجغرافي للأمن المركزي

مساعدي مدير الأمن للأفراد والوحدات أعضاء

مدير إدارة قوات الأمن

مدير إدارة التدريب بمديرية الأمن

قائد مركز التدريب بالمديرية مقرراً

- ويتولى أحد الأعضاء رئاسة اللجنة في حالة غياب رئيسها .

- واللجنة أن تضم إلى عضويتها من ترى الاستعانة بهم ويتولى لملته اللجنة في المصالح والإدارات العامة أحدث الضباط من الأعضاء .

على أسئلة الاستمارة بكل وضوح ودفقه.

الخطوة الخامسة : عقب استيفاء المبشرين لنماذج المتابعة والتقييم الخاصة بمرووسيم (الذين سبق تدريبهم) يتم إعادتها مرة أخرى للجهة المختصة بالمتابعة لدرستها وجداولها ومن خلال دراسة البيانات والمعلومات وتحليلها يمكن استنباط النتائج منها .

الخطوة السادسة : بعد إتمام جولته ودراسة وتحليل البيانات والمعلومات بمعرفة متخصصين علميين تستخلص النتائج المطلوبة قبل أن نوضح استفادة المتدربين بعد نقل الأثر الإيجابي للتدريب إليهم ولما أن تبين أنه لا جدوى ولا فائدة من التدريب وبالتالي يجب دراسة الأسباب وكيف نجعله مفيداً وعملاً ؟ كما تبين تلك الدراسة أيضاً ما إذا كانت الفجوة بين أداء المتدربين قبل التدريب والأداء المستهدف قد ضاقت بالشكل والصورة المرصية فضلاً عما تقدم تبين عمليتي المتابعة والتقييم أيضاً ما إذا كان المتدرب قد أحقق بمجال العمل الذي درّب عليه من عدمه حتى لا نهدر مبدأ اقتصاديات التدريب .

الخطوة السابعة : وفقاً للنتائج التي يتم الحصول عليها وفي إطارها يتم تعديل أو تطوير أو تغيير المناهج التدريبية أو أسلوب التدريب أو وسائله أو غيرها من عناصر النشاط التدريبي الأخرى التي تظهر للنتائج أن هناك قصور بشأنها .. ويتم تدراكها في الخطة التدريبية القادمة .

**ثالثاً : دور اللجان الفرعية للتدريب في متابعة وتقييم التدريب:**

أنشأت اللجنة الفرعية للتدريب بالقرار الوزاري رقم ٤٩٧٤ لسنة ١٩٩٣ في المادة (٣) منه حيث قرر أن تشكل بكل مديرية أمن أو مصلحة أو إدارة عامة<sup>(١)</sup> لجنة للتدريب

(١) تشكل اللجنة الفرعية للتدريب بالمصالح والإدارات الملحة من :

وكيل المصلحة أو الإدارة لعملة رئيساً

مساعدي المدير للأفراد والتدريب

مدير أو رئيس قسم التدريب أعضاء

مدير إدارة شؤون الخدمة

- وقد عدل القرار الوزاري رقم ٥٨٢٧ لسنة ١٩٩٧ شكل اللجنة الفرعية لمديري الأمن كالتالي :

تشكل اللجنة الفرعية للتدريب بمديريات الأمن بعد التعديل بقرار الوزاري رقم ٢٨٢٧ لسنة ١٩٩٧ من السادة :



بمستوى الأداء وصقل مهارات

العنصر البشري بوزارة الداخلية لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة وذلك في إطار للسياسة العامة للوزارة .

٢- اتخاذ الإجراءات اللازمة لمتابعة مكونات العملية التدريبية وعناصرها المختلفة "وتقييم" مستوى الأداء التدريبي بأسلوب علمي وعصري متطور للوقوف على أوجه القصور بها وإيجاد الحلول المناسبة لها .

- عقد المجلس الأعلى للتدريب لاجتماعه بدعوى من رئيسه .

- من اختصاصات المجلس التي تم ذكرها نجد أن من أهم هذه الاختصاصات متابعة وتقييم العملية التدريبية للوقوف على أوجه القصور في المنظومة التدريبية وإيجاد الحلول والعلاج المناسب لها <sup>(١)</sup> .

- فضلاً عما تقدم تقوم لجنة مشكلة من أعضاء على مستوى عالي من القدرات والخبرة التخصصية في مجال التدريب تجوب مديريات الأمن والمصالح والإدارات العامة لمتابعة تنفيذ خطة التدريب السنوية للوزارة ومدى نقل آثارها إلى العنصر البشري ومستوى الأداء التدريبي ومستوى ما وصلت إليه القوت من أداء في مجالات العمل الشرطي المختلفة علاوة على الاطمئنان على الوسائل والأدوات التدريبية المستخدمة وكيفية تنفيذ التدريب بالوسائل والأساليب التدريبية الحديث بالإضافة إلى ذلك تتأكد هذه اللجنة من تجهيز القوات بأدواتها وتسليحها المطلوب وتشكيلها في إطار القرارات والتعليمات والتوجيهات المنظمة في هذا الشأن .. وترصد المشكلات والصعوبات والتفجرات التي تعوق العملية التدريبية وتعوق القيام بالأعمال الأمنية والشرطية

(١) يشكل المجلس الأعلى للتدريب من :

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| مساعد الوزير رئيس لأكاديمية الشرطة | مدير الإدارة العامة لمعاد لها الشرطة        |
| مساعد الوزير قطاع التدريب          | مدير الإدارة العامة لتدريب قوات الأمن       |
| مدير كلية الشرطة                   | مدير الإدارة العامة لقوة قوات الأمن المركزي |
| مدير كلية الدراسات العليا          | مدير الإدارة العامة لتدوير المصالح          |
| مدير مركز بحوث الشرطة              | مدير الإدارة العامة لتدوير الأفراد          |
| مدير مصلحة التدريب                 | مدير الإدارة العامة لشؤون المدنين           |

يرأس المجلس قدم الأعضاء رتبة ويضم إلى عضويته من يرى الاستعانة بهم في أعماله من ذوي الخبرة دون أن يكون لهم صوت محدود في المدونات ويتولى أمته المجلس مدير مصلحة التدريب .

اختصاصاتها الأخرى على أن يقدم تقريراً تفصيلياً بما تسفر عنه الاجتماعات للمجلس الأعلى للتدريب لمراجعتها ومتابعة ما يصدر عن هذه اللجان من توصيات .

- كما صدر القرار الوزاري رقم ١٩٤٥ لسنة ٢٠٠٣ في شأن إجراء بعض التعديلات التنظيمية لتفعيل العملية التدريبية بمديريات الأمن والإدارات العامة وشرطه الأهم حيث جاء في المادة الأولى منه ما يلي :

يعدل مسمى مساعد المدير لشؤون الوحدات والأفراد بكافة مديريات الأمن والإدارة العامة لشرطة الأخصر إلى مساعد المدير للتدريب والوحدات والأفراد وأهم ما أضيف إلى اختصاصه وفقاً لما جاء بهذا القرار الآتي :

- تنفيذ الاستراتيجية التدريبية للوزارة من خلال الإشراف المباشر على كافة العمليات التدريبية المحلية للتبسط والأفراد وتدريبهم المشترك مع المجندين ورجال الخفر والعاملين المدنيين .

- دراسة كافة ما تلاقيه العملية التدريبية من معوقات ( بشرية - مادية ) والعمل على تذليلها .

من استعراض هذه الاختصاصات التي وردت بالقرار الوزاري المشار إليه نجد أن تنفيذها بالصورة الدقيقة فإن الأمر يستوجب من مساعد المدير للتدريب والوحدات والأفراد أن يقوم بالمتابعة والتقييم بالمشاهدة والملاحظة للنشاط التدريبي حتى يستطيع أن يبيّن مهام واجباته بدقة والمصادقية والواقعية المطلوبة حتى يبرز النشاط التدريبي نتاجه المرضية وعادة المأمول .

رابعاً: دور المجلس الأعلى للتدريب في متابعة وتقييم التدريب:

أنشئ هذا المجلس بالقرار الوزاري رقم ٨٠٩١ لسنة ١٩٩٩ الذي حل محل اللجنة العليا للتدريب بوزارة الداخلية المشكلة بالقرار الوزاري رقم ٩٧٤ لسنة ١٩٩٣ في كافة اختصاصاتها مع الإبقاء على لجان التدريب الفرعية لمديريات الأمن والمصالح والإدارات العامة بأجهزة الوزارة .

ومن بين أهم اختصاصات المجلس ما يلي :

١- وضع منظومة متكاملة متطورة للعملية التدريبية للارتقاء



على الوجه المرضي لأخطار الجهات المختصة لمراسمتها ومعرفة أسبابها ووضع الحلول القطعية المناسبة لها. وسواء كانت عمليتي المتابعة والتقييم ميدانيا أم مكتبيا فإن المختصين بقضاع التدريب يتولون أعداد معايير ثابتة ومحددة يمكن من خلالها قياس معدلات الأداء التدريبي ومعرفة المؤشرات الحقيقية لمستويات المتدربين في كافة المواقع الشروية واكتشاف أوجه القصور في جوانب عناصر النشاط التدريبي ومن ثم تتم عملية المتابعة والتقييم بالموضعية والتجريد هذا من ناحية وتحويل قيمة ومعدلات الأداء إلى نسب عددية واضحة ودقيقة من ناحية أخرى.

### المطلب الثاني

#### مشاكل ومواقف عمليتي المتابعة والتقييم

من دراستنا نظريات المتابعة والتقييم من جانب والدراسة الميدانية وما تلاحظ خلال عملية التفتيش بالمصالح والإدارات العامة ومديريات الأمن من جانب آخر تبين وجود بعض المشاكل والمواقف تعترض عمليتي والتقييم نسردها على النحو التالي :

أولاً: معوقات تتعلق بسيكولوجية القلم بالمتابعة والتقييم:

نود أن نذكر فيما يلي بعض العوامل التي تسبب التعثر في عمليتي المتابعة والتقييم :

١- الميل إلى تأثير أحكامنا وتقييمنا على شخص ما بتجاهلاتنا للآمنة المترامية من وجه نظران الشخصية عن هذا الشخص، أي بمدى رصافا عنه ككل من عدمه، فلا شك أن المتدرب يتأثر بتأثير إيجابيا بالمتدرب المتعاون معه، والمتفهم والمطيع لتعليماته وتوجيهاته بينما يتأثر تأثيرا سلبيا بالمتدرب الذي يكون مصدرا للإزعاج والحرص له ويجادل ويعترض على وجهات نظره فضلا عن عدم جدية وإيماله في تنفيذ توجيهاته ... الخ

٢- الميل إلى الإسراف في التقدير، فبقينا إذا كان في صالح المتدرب أم في غير صالحه قد يكون به بعض القلق .

٣- المصدر الثالث من مصادر أخطاء التقييم قد ينجم عن عملية الملاحظة فهناك أسباب عديدة وراء تجاهلنا لبعض مراحل السلوك وتركيزنا على مراحل أخرى ولأن كان السبب الرئيسي وراء هذا الميل السابق الإشارة إليه إلى

الرغبة في نصره الآخرين عند تقييمهم .

٤- المصدر الرابع لأخطاء التقييم هو تحول وتبدل الشخص الذي يضع لعملية الملاحظة بعد من الصعب عليه أن يتصرف بطريقة طبيعية وعادية وعلى سبيل المثال : أن المدرب نفسه إذا وضع تحت الملاحظة أو المراقبة فإنه يحاول أن يكون أكثر انقباضا وأكثر عطفًا وحناء على المتدربين بصورة قد لا تحدث في أوقات العمل العادية، ومن ناحية أخرى فإن الأفراد الذين يضعون تحت الملاحظة يكونون أكثر تورطًا وهذا يجعلهم غير واقعيين في أنفسهم، وغير متأكدين من أعمالهم .

٥- تعتبر الذاكرة مصدراً خامساً من مصادر أخطاء التقييم، فالأشخاص يميلون إلى تذكر الأشياء التي تتلام وتتناسب مع انطباعاتهم الخاصة والآراء التي توصلوا إليها واقتنعوا بها وهم يميلون إلى تذكر تلك الأحداث التي تدعم أحكامهم وآرائهم التي كونوها لأنفسهم من قبل .

٦- العامل السادس الذي يؤثر في عملية التقييم هو الاختلاف في فهم الخصائص والسمات التي يجب تقديرها فقد يختلف عدد من المقيمين في فهم إحدى السمات التي يتسم بها شخص ما .

٧- المصدر السابع والأخير من مصادر أخطاء التقييم والتي تجعله يبعد عن الموضوعية المرجوة فيه ينبع من الإجراءات التي يتبعها القلم بالتقييم فإذا كان التقييم يعتمد على توجيه الأسئلة والإجابة عنها، فإن المقيم قد ينحاز عن طريق توجيه أسئلة قيادية أو عن طريق اختيار أنواع معينة من الأسئلة لتوجيهها .

ثانياً : عقبات وصعوبات تتعلق بمعيار التقييم :

أن عمليتي المتابعة والتقييم من المسائل المعقدة التي تدفع أحيانا إلى الاتجاه للاعتماد باستعانة، فلا توجد طريقة أو أسلوب محدد نستطيع به تقييم فعالية برنامج تدريبي بدقة كما أنه لا توجد وسيلة لقياس مساهمة البرنامج التدريبي في تحقيق وفورات مالية أو زيادة في كفاءة الأداء للأفراد خاصة إذا تولى المتدرب بعد تدريبه مناصب قيادية أو إدارية كعمل ضابط الشرطة مأموراً بأحد الأقسام فكيف نقيس الأداء الذي ارتقى به هذا الضابط من جراء التدريب ؟ إلا أن ذلك لا ينفي معه قيمة محاولة التقييم إذ أن التقييم مهما كانت الصعوبات التي تقف في طريقه لا يمكن الاستعانة عنه فهو





الإدارية، كذلك طرق ونظم للتطبيق المتاحة، ثم يترك لكل قائد أن يختار الأسلوب والطرق الخاصة به وذلك في ضوء استعداده الشخصية وإدراكه للموقف ومن ثم فالقائد بالتقييم لا يستطيع أن يحدد بدقة مجالات التغيير في سلوك القائد وطريقة أدائه لعله بعد الحصول على البرنامج للتدريب حيث أن مجالات التغيير هذه يصعب تحديدها منذ البداية بعكس الحال بالنسبة لشاغلي الوظائف التنفيذية .

## ٢- عدم تحديد واضح وشامل للهدف :

أن أول صعوبة في الحقيقة تترتب عن تقييم للتدريب هي الوصول إلى تحديد الهدف الذي نسعى إليه لإمكان معرفه ما إذا كنا قد حققناه أم لم نحققه .

وهدف للتدريب لأي مستوى خاصة للتدريب الإداري مجرد تحديد هدف التدريب ليس بلم السير والتي قد يبدو عليها بل هو مجال كثر فيه الجدل والنقاش<sup>(٣)</sup>، وإذا التزمنا بالرأي السابق والمقبول، من أن التدريب الإداري يسمى إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية والارتقاء بمستوى الأداء، والتي تنمية المهارات المتعلقة بالعلاقات في العمل وباكتشاف المشكلات وتحليلها، وإلى تنمية الشخصية وصقلها وتغيير اتجاهات المتدربين وفكرهم وطبيعة دورهم وعن عملهم بالمنظمات التي يعملون فيها، وإلى التنمية السياسية للقادة في المستويات المختلفة .. الخ إذا سلمنا بهذا، ثم أمكننا تصميم برنامج تدريبي يسمى إلى تحقيق هذه الأهداف مؤسسا على دراسة علمية للاحتياجات للتدريب الفعلية مع ما في ذلك من صعوبات فهل يمكن التوصل للتأكد أن وجود تغيير في القدرات والمهارات راجع إلى التدريب أو إلى غيره من العوامل ؟ أو أنه يرتبط بمستوى التدريب ؟ هذا الأمر مشكوك فيه لعدم إمكانية التحكم في الظروف الأخرى أو قياس درجة تأثيرها فقد يزيد التدريب من مهارات الموظف وقدرته، ولكن لعدم وجود إمكانية كافيته أو عدم ملائمة بيئة العمل لممارسة ما تدرّب عليه<sup>(٤)</sup>، أو انخفاض الروح

يساعد بلا شك في وجود مؤشرات تدل على تحسن وجوده أداء المتدرب كما أنه يعطي أيضاً دلائل توجه إلى ضرورة تطوير البرنامج التدريبي .. ومن أهم الصعوبات التي تقف أيضاً حجر عثرة لعملية المتابعة والتقييم ما يلي :

## ١- عدم وجود مستوى أداء محدد للعمل الإداري :

إن العمل القيادي يعكس الحال بالنسبة للعمل التنفيذي فلا توجد طريقة واحدة أو عدد محدود من الطرق النمطية لأدائه بل يوجد العديد من الطرق حيث تتوقف الطريقة المتبعة على العديد من العوامل التي من بينها الخبرات المكتسبة بواسطة القائد وعناصر شخصية والبيئة الذي يعمل به وغيرها من العوامل<sup>(١)</sup>؛ فوظائف التنفيذ مثل وظائف الترحيلات في الشرطة أو كتيبة السجلات بالعمل الشرطي كاستخراج جواز سفر أو رخصة قيادة يمكن أن تدرس ويوضع لها طريقة واحدة أو طريقتين نمطيتين على الأكثر لأداء كل منها وهنا يمكن على الفور تحديد الموضوعين أو أعضاء هيئة الشرطة في هذه المستويات الغير قادرين على أداء العمل بالطريقة وتحديد برامج تدريبية معينة بغرض أعدامهم على كيفية الأسلوب المناسب في الأداء وبالتالي يمكن تقييم برامج التدريب في هذه الحالة وذلك في ضوء قدرتها على أعداد العامل في هذا المجال والتي يمكن الحكم عليها في ضوء المعايير النمطية للأداء التي تد للتوصل إليها مسبقاً فإذا نجح الشخص في تحقيق أرفاء الإنتاج باتباع الطرق النمطية لأدائه والتي تم تدريبه عليها كان هذا مؤشراً على نجاح برنامج التدريب، أما إذا فشل كان هذا معناه عدم نجاح هذه البرامج في تحقيق الهدف المطلوب<sup>(٢)</sup> .

أما بالنسبة للأعمال الإدارية فإن الأمر يختلف حيث طرق الأداء تختلف من فرد لأخر من قائد لأخر حتى إذا تم تحقيق أهداف نمطية معينة بالنسبة لكل وظيفة فإن اختيار كل قائد لأسلوب تحقيق تدريب الأفراد أو القيادات عليها، وحتى إذا تم اكتشاف مواطن معينة لنقص فإنه يصبح من الصعب تغييرها عن طريق برامج التدريب الإداري، وعلى ذلك فإن للتدريب في هذا المجال ينطبق بتقديره بدائل مختلفة للسياسات

(١) صلاح الشواني "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" مثل أهداف مرجع سبق ذكره ص ١٧١ .

(٢) فواد أبو إسماعيل "إدارة الأفراد" مثل سلوكي" مرجع سبق ذكره ص ١٨٣ .

(٣) عبد الكريم درويش "نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح" مجلة الإدارة العدد الرابع القاهرة أبريل ١٩٧١ ص ٥٣ .

(٤) ماري يروود، جون نيوستروم تحويل التدريب لستراتيجية نفع لمر التدريب إلى حيز التطبيق، ترجمه وتحريره عبد الفتاح السيد انتماني مراجعة عبد الرحمن توفيق مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة ١٩٩٧ ص ٤٩ .



بالنسبة للوظائف الصعبة لهذه الأخيرة تتكون من مجموعة من الأعمال المتكررة في شكل دورات متتابعة للعمل قد تستغرق دقيقة مثلاً لذلك يسهل في مثل هذه الحالة تحديد معايير محددة للأداء في وحدة زمنية معينة، وعلى ذلك يمكن تحديد عدد الصفحات التي يجب على كاتب الآلة الكتابة أن ينجزها في الساعة أو غيرها من وحدات القياس وينفس المنطق يمكن تحديد عدد وحدات الملابس المطلوبة من العامل، الذي يعمل على آلة صنع الملابس الجاهزة خلال وحدة زمنية معينة وإذا كان من الممكن وضع معدلات أداء نمطية بالنسبة لهذه الوظائف فإنه يسهل بالتبعية تحديد مدى مساهمة التدريب في زيادة سرعة العامل حيث يوضح ذلك مدى قدرته على تحقيق معدلات الأداء الموضوعية وهو ما يعني سهولة الحكم على كفاءة برنامج التدريب .

وفي ضوء ذلك يمكن القول أنه طالما يؤدي القائد الإداري أصلاً غير متكررة فإنه يصعب تحديد معدلات أداء بالنسبة له ويصعب بالتالي تحديد مدى مساهمة التدريب في مساعدة شاعلي الوظائف القيادية على تحقيق معدلات الأداء هذه وهو ما يعني صعوبة قياس التدريب بالنسبة لهذا الجانب الإداري .  
ثالثاً: القصور في التقييم قد يرجع إلى ثلاثة خبرات القائمين به: يتعين الإشارة إلى أن تحديد آثار تنفيذ البرنامج التدريبي يستلزم قدرأ كبيراً من الخبرة<sup>(٣)</sup>، فكثير من الرؤساء لا يعرفون كيف يقومون بنتائج التدريب<sup>(٤)</sup>، فإذا أمكننا أن نقدر ما إذا كان برنامج تدريبي قد نجح أو فشل فما هي الوسيلة التي بها يمكن إرجاع هذا النجاح أو الفشل إلى أسباب معينة فمثلاً<sup>(٥)</sup> :

- هل فشل البرنامج التدريبي يرجع إلى أن مدته كانت قصيرة أم لأنها كانت أطول من المطلوب ؟
- أم لأن التدريب يسير بأسلوب تقليدي لا يجدي كثيراً في تغيير المترب ؟
- أم لأن المادة العلمية لم تكن كافية ؟

(٣) فواد عبد المنعم الجميبي "الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد" مرجع سبق ذكره ص ٢٥٧ .

(٤) المنظمة العربية للعلوم الإدارية تقييم التدريب في مجال الإدارة العامة مرجع سبق ذكره ص ٤٥ .

(٥) عبد الكريم درويش نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح" مرجع سبق ذكره ص ٥٣ .

المعوية للمترب الناشئ عن مشاكل تتعلق بالأجور كلها عوامل قد تحجب آثار هذه الاستفادة ومن ناحية أخرى فإن تحسين أداء العاملين قد لا يعود في بعض الحالات إلى التدريب فقط فقد ينجم عن تحسين في ظروف العمل أيضاً أو تطبيق أسلوب جديد في الإدارة<sup>(٦)</sup> .

فإذا افترضنا جدلاً أن الهدف الأول من التدريب هو الفرد كشخص وليس المنظمة ككل وأنه من تراكم محقق للقدرة الفردية من ممارسة العمل سيظهر جهاز إداري لفضل، فما هي إذن معايير النجاح وكيف نقرر ما إذا كان المترب قد استفاد من التدريب أم لا .

٣- أن التدريب لا يمثل العامل الوحيد في زيادة كفاءة الأداء للعصر للبشرى :

وترتبط على ما تقدم فإن نشاطي الوظائف القيادية الذين يتعاملون مع العديد من المتغيرات التي قد يصعب التحكم فيها وهذا يعني بالتبعية أنه قد يكون بالإمكان تدريب المستوى القيادي في المجال المطلوب ومع ذلك فهم قد لا يستطيعون أن يرتفعوا بمستوى أدائهم إلى ما هو مطلوب منهم ليس نتيجة لفضل في برامج التدريب ولكن نتيجة لتدخل العديد من العوامل الأخرى التي قد تكون مفروضة على المترب بعد مزاولته لعمله مثل المناخ السائد للتنظيم ومستوى كفاءة العاملين تحت إشرافه وغيرها من العوامل<sup>(٧)</sup> .

٤- عدم تكرار نفس العمل على فترات دورية قصيرة : حيث نجد أن معظم العمليات التي يتكون منها العمل القيادي بجهاز الشرطة لا تخضع لنطاق معين بخصوص تكرارها على فترات زمنية قصيرة فمثلاً مأمور قسم للشرطة يعرض عليه يوماً مشاكل وقضايا مختلفة كما أنه أيضاً يتعرض لمواجهة حوادث وكوارث تختلف من وقت لآخر وقد تحدث كارثة أو حادثة قد لا يتعرض لها بعد فترات زمنية طويلة بمعنى أنه قد تتكرر هذه المشاكل أو الحوادث ولكن على فترات زمنية طويلة نسبياً وهناك البعض الذي يتكرر على فترات طويلة للغاية، وهذا يعني أن تحديد معدلات الأداء لهذه الأعمال ليس بالأمر السهل بعكس الحال

(١) فواد عبد المنعم الجميبي "الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد المكتبة الوطنية الطبعة الأولى ١٩٨٧ ص ٢٥٧ .

(٢) فواد أبو إسماعيل إدارة الأفراد مدخل سلوكي وظيفي مرجع سبق ذكره ص ٣٨٤ .



البرامج التدريبية والتي تنظم لمعرفة كفاءتها وقياس نتائجها.  
 ز- أثبتت بعض الدراسات والبحوث في مجال التدريب<sup>(١)</sup> أنه عند القيام بعملية التقييم لأي برنامج تدريبي تهمل التغذية والمراجعة غير الرسمية التي يمكن أن يفيد منها المتدرب أثناء حضوره للبرنامج التدريبي .

#### خامساً : عامل الزمن :

بالإضافة إلى ما تقدم عامل الزمن وخاصة وقد افترضنا أن تجري تقييماً للتدريب بعد مرور فترة معينة من انتهاء البرنامج للتدريب لمستوى المتدربين ونفترض أن المتدرب في هذه الفترة تعلم شيئاً جديداً لم يكن قد تعلمه في البرنامج التدريبي، ولكنه تعلمه من رئيسه وزميل في العمل أو خارج المنظمة أو كتاب قراه أو خبرة معينة من بها، أو نفترض أن المتدرب لم يتبته لمعلومات معينة كانت قد أقيمت عليها أو نوقشت معه في البرنامج التدريبي أو أنه نسبها بعد فترة قصيرة من انتهاء البرنامج، ثم تعلم نفس هذه المعلومات من مصدر آخر بعد فترة معينة كقراءة كتاب أو مناقشة خبير أو نفترض أن المتدرب قد تعلم شيئاً مخالفاً أو مناقضاً لما تعلمه في البرنامج التدريبي بعد انقضائه بفترة معينة، ولتنتج بالشئ الجديد الذي تعلمه، كل هذه الأسئلة تشير إلى صعوبة التعرف على جميع العوامل المؤثرة في التدريب ونتيجة تدخلها على فاعليته<sup>(٢)</sup> .

والواقع أن تعدد التقييم هو الذي يجعل المعنيين بشؤون التدريب يحجمون عن إجراء التقييم، وخاصة عندما يراد تقييم التدريب من حيث التكلفة التي تصرفها الإدارة عليه والفائدة التي تحصلها منه وذلك خوفاً من التوصل إلى نتيجة سلبية وهي أن التدريب لم يكن ناجحاً ولم يكن سوى مجرد ضباب للوقت والمال .

بعد أن تعرضنا لمشاكل التدريب فإنه يمكن القول بأن العوامل التي تؤثر في سلوك المتدربين بعد تدريبهم لأي مستوى وأثناء أدائهم لأعمالهم يتمثل في الآتي :

(١) عبد الباري درة "مشكلات التدريب وطرق التغلب عليها" بحث قدم للمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب في الدورة التدريبية حول إعداد المدربين، الرياض جمادى الثانية سنة ١٤٠٧ هـ، الموافق فبراير ١٩٨٧ م ص ١٥ .

(٢) المنظمة العربية للعلوم الإدارية "المؤتمر العربي للتدريب الإداري بتونس" مرجع سبق ذكره ص ١٥٥ .

- لم لأن مستوى أداء المدربين كان منخفضاً ؟
- لم لأن مستوى المتدربين كان غير مناسباً ؟
- لم لأن معايير اختبارهم كانت خاطئة ؟
- لم لأنهم عادوا لعمل لا يتناسب مع ما دربوا عليه ؟
- لم لأن رؤسائهم لأسباب مختلفة لم يعطوهم فرصة استخدام وتطبيق ما تدربوا عليه ؟ الخ.

وهل يمكن القول أن القصور كان في البرنامج التدريبي نفسه، أم أنه في نظام التدريب الذي سلكه للمتدربون والذي منهم من الاستفادة من الغرض الذي يهدفها البرنامج التدريبي .

كل هذا بلا شك يحتاج إلى أشخاص ذو خبرة عالية في عملية التقييم حتى يصنعوا أيديهم على أسباب فشل أو نجاح أي برنامج تدريبي وألا سيكون للتقييم مغاير للحقيقة وبالتالي ستكون التغذية العكسية غير مجدية وذلك لعدم التشخيص السليم من البداية وإبراز الأسباب الحقيقية لآثار تنفيذ البرنامج التدريبي .

#### رابعاً : عدم اهتمام المختصين بعملية التقييم بالطرق العلمية السليمة :

هناك مجموعة من المشكلات المرتبطة بمتابعة وتقييم البرنامج التدريبي وهذه المشاكل تكمن فيما يلي :

أ- تبني نظرة قاصرة لتقييم البرنامج التدريبي وللالتفات إلى رد فعل المتدربين لما يتلقونه فقط .

ب- عدم القيام بتقييم البرنامج التدريبي قبل تنفيذه ولتأخر تنفيذه وبعد تنفيذه بطريقة علمية ومستمرة في كل دورة أو على الأقل في كل سنة تدريبية .

ج- القصور في استخدام أدوات جمع المعلومات في التقييم كالملاحظة والمقابلة ولا استبيان ودراسة التقارير، والاكتفاء باستخدام أداة واحد فقط في الغالب ما تكون الاستبيان .

د- عدم تبني النظرة المستمرة للتقييم خلال عقد البرنامج والاكتفاء بتقييمه بعد انتهائه فقط.

هـ- إهمال متابعة المتدربين بعد انتهائهم من البرنامج ومحاولة التعرف على سلوكهم وأدائهم في العمل، ومدى إقبالهم من البرنامج وبالتالي الجهل بمخرجات النظام التدريبي المتعلقة بالمتدرب والقطاع الذي يعمل به والمجتمع .

و- عدم إجراء البحوث والدراسات الميدانية التي تقيم



الأداء وفشل البرنامج التدريبي، ذلك أنه رغم ما يقال عن انخفاض مستوى كفاءة الإدارة إلا أنه لا يمكن التعرف على المستوى الذي كانت ستوجد عنده هذه الإدارة إذا لم توجد برامج التدريب ومحاولة التنمية للعنصر البشري . وعلى ذلك فإن القول بأن البرامج التدريبية لم تحقق عائدا يذكر لأن مستوى الكفاءة للوقت مازال منخفضا هو قول شاع خلال الفترة الأخيرة، وهو لا يتفق مع الأسلوب العلمي في التفكير، ويتناسى أن الحقائق نسبية وترتبط بمتغيرات عديدة وتفاعلات مختلفة .

٢- أنه كثيرا ما يكون الخلط بين المتابعة والتقييم، فإذا كان التقييم هو محاولة للوقوف على درجة فاعلية تحقيق الخطط لأهدافها ومستوى كفاءتها والوقت الذي استغرقته في التنفيذ، فإن المتابعة هي التعرف على مدى تقدم التنفيذ، وكيفية سيره وما يصادفه من عقبات وكل ما يتصل بذلك من معلومات تفيد من تتبع الحالة .

والمتابعة بذلك هي إحدى وسائل عملية التقييم، وليست وسيلة شاملة، ومتابعة المتدربين بعد انتهائهم واجتيازهم الدورة التدريبية تتضمن في جوهرها محاولة الإجابة عن السؤال :

أين المتدربين الآن ؟ وماذا يفعلون ؟ وهو اعتبار قد يرتبط بالتدريب ولكنه لا يدل على نجاح أو فشل للتدريب أو الخطط والبرامج التدريبية، بل يتوقف على اعتبارات أخرى تتصل بتخطيط واستخدام القوى العاملة بمواقع العمل مثل نظام الاختبار والتوظيف والترقية والنقل والحوافز ومناخ العمل وغيرها، وقد يكون الخلل في أحد هذه الأمور وليس في التدريب وتصميمه .

٣- أنه رغم الشكوك التي تثار حول جدوى التدريب كوسيلة من وسائل إصلاح الإدارة إلا إذا كان تدريباً متخصصاً مكثفاً ومركزاً .. وهي شكوك لها ما يبررها فإنه يمكن اعتبار التدريب الإداري إحدى وسائل الأعداد والاستفادة من التطوير الإداري وتقدمه، لإتاحة الفرصة لمن لديهم الاستعداد أساساً للتنمية، ولكنه في حد ذاته لما يخلق من المتوكل مبادئاً ولا من الخامل نشاطاً، فإن أي تنمية في القوت لا بد أن يصاحبها تطوير فكري وإداري وفني في الأجهزة وفي التنظيمات وفي الإمكانيات وفي ذات المجتمع الذي نعيش فيه .

(١) نجاح البرنامج التدريبي في تتطلب على بعض مشكل سوء الأداء التي قد يمكن تحديدها بسهولة مثل الانقطاع عن العمل أو عدم القدرة على التعامل مع الآخرين وغيرها .

(٢) ارتباط التدريب بالعمل الذي يؤديه .

(٣) المناخ السائد داخل التنظيم .

(٤) عناصر الشخصية والدوافع المتوفرة لدى كل فرد .

(٥) موقف المروسين ودرجة تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة .

وهذا يعني أن كفاءة الأداء لا ترتبط فقط بعملية التدريب حتى يمكن قياس فاعلية تنمية العنصر البشري بجهاز الشرطة عن طريق قياس معدلات الزيادة في كفاءة الأداء بل هناك العديد من المؤثرات الأخرى التي تتحكم في الأخرى في معدلات الكفاءة هذه وتظهر للمشكلة أكثر لو أخذنا في الاعتبار أنه يصعب فصل هذه العوامل وقياس أثر كل عامل على الأفراد من حيث علاقته بكفاءة الأداء وهو ما يعني أنه من الصعوبة بمكان تحديد الأهمية النسبية لكل منها في هذا المجال<sup>(١)</sup> .

### الخاتمة

هناك بعض الاعتبارات التي يجب أن تراعى عند القيام بعملية المتابعة والتقييم من قبل القائمين بها فضلاً عن المقترحات والتوصيات التي يرى الباحث ضرورة الالتزام بها وتطبيقها حتى نضع المتابعة والتقييم والتقييم في المسار الصحيح وذلك على النحو التالي :

أولاً : الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ عند القيام بعملية المتابعة والتقييم :

بعض العرض السابق لمعنى المتابعة والتقييم والأساليب التي يمكن إتباعها في تقييم المعنية للتدريبية والصعوبات التي قد تعترضها، فإننا نود أن نحدد عدداً من النقاط التي أوردتها بعض علماء الإدارة<sup>(٢)</sup> لأخذها في الاعتبار عند تقييم التدريب وهي كالآتي :

١- أنه لا يمكن أن يكون ضعف الأجهزة الإدارية دليلاً على فشل التدريب، ولا يمكن الربط بين انخفاض مستوى

(١) فوك لو اسماعيل إدارة الأفراد مثل سلوكي وظفي مرجع سبق ذكره ص ٣٨٥ .

(٢) عبد الكريم ندويش نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح- مرجع سبق ذكره ص ٧٤ .

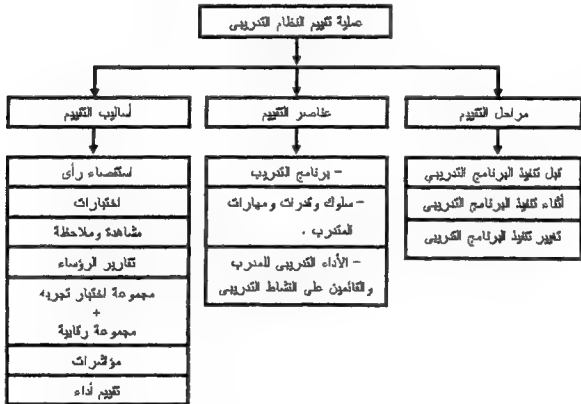


- ج- متابعة وتقييم التدريب بعد تنفيذ البرنامج التدريبي .  
 - كما يجب أن يشمل التقييم :  
 أ- البرنامج التدريبي .  
 ب- وسلوك المتدرب (تدريبه - مهاراته - اتجاهاته) .  
 ج- أداء المدرب ولقائمين على النشاط التدريبي .  
 بمعنى أن تشمل عملية التقييم المعلومات والقدرات والمهارات والسلوك والاتجاهات لدى المتدرب وأيضاً الأداء التدريبي للمدرب ولقائمين على النشاط التدريبي .  
 - فضلاً عن ذلك يجب أن يستخدم أكثر من أسلوب لتقييم التدريب (اختبارات، مقياسات، مشاهد، تقارير الرؤساء، مجموعة اختبار تجريه + مجموعة رقابية، مؤشرات تقييم أداء).

- ٤- أن صعوبة تقييم البرامج التدريبية وبالقائلي للتخطيط لها تمثل مشكلة لا نواجهها وحدها بل هي اليوم في مقدمة المشكلات التي يواجهها القائمون على التنمية الإدارية في كل مكان ولعلها في مقدمه الموضوعات التي تبرز أهميتها أخيراً في المؤتمرات الدولية، وهذا يؤكد الحاجة إلى عقد ندوة دولية تركز على دراسة ماهية التقييم والتقييم وأساسه وأساليبه ومشاكله.  
 ٥- لا بد أن تمر عملية التقييم للنشاط التدريبي بثلاث مراحل أساسية :

- أ- متابعة وتقييم التدريب قبل تنفيذ البرنامج التدريبي .  
 ب- متابعة وتقييم التدريب أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي .

والرسم التالي يبين كل هذه العناصر في عملية التقييم



ثانياً : التوصيات والمقترحات :

- بصفة دائمة ومستمرة حتى تتوافر فيهم الكفاءة الفنية والمهارات الفكرية والسلوكية عند وضع الاختبارات والعمليات وتصميم الاستمارات ونماذج الاختبارات لقياس الأداء وصياغة نتائج التقييم .  
 ٢- يجب اختيار رؤساء أقسام وإدارات التدريب ممن تتوافر فيهم الرغبة والقدرة على القيام بهذا العمل ولزيادة

- ١- الاختبار الجيد للقائمين بعملية التقييم ممن يتمتعون بقوة الملاحظة والفهم الكامل لعناصر العملية التدريبية ومعروف عنهم الموضوعية والتجرد في عمليات المتابعة والتقييم .. كما يجب أن يتم تأهيلهم عن طريق الدراسات والفرق التدريبية المتخصصة في هذا المجال

والعلمية لعملية التقييم .

٧- ضرورة استخدام الأساليب الأحصائية العلمية في تصميم المقاييس التي يستعان بها في عملية التقييم للتدريب، حتى تتوفر صفة الدقة والثقة في هذه المقاييس .

٨- ضرورة تحديد معدلات واضحه للقياس لتحديد الاحتياجات التدريبية من جانب ولتقديم نتائج التدريب من جانب آخر .

٩- أن تعد الاستمارات التقييم مستوفيه لشروط صحتها ونقتها للوصول إلى أهدافها التي أعدت من أجله ومن ثم أن يتم تصميمها من خبراء متخصصين في المجال حتى تنسجم بالشمولية والشكل الذي يتلاءم مع صيغته وأهداف البرنامج للتدريب .

١٠- يجب أن يتم التقييم لثلاث مستويات رئيسية :

- مستوى قبل التنفيذ للبرنامج التدريبي .

- مستوى أثناء التنفيذ للبرنامج التدريبي .

- مستوى بعد التنفيذ للبرنامج التدريبي .

١١- ضروره مراجعته ما رصدته فعاليات اجهز التفتيش التي أوفدها قطاع للتدريب لمراقبة وتقييم أجهزة التدريب المحلية وما أسفرت عنه من ملاحظات تتعلق باستكمال الجهة لمقررات الأطقم التدريبية بها وما أفرزته عن مدى تأهيل العناصر العاملة في الحقل التدريبي من عنده ومتطلبات مداركه ذلك .

١٢- يجب النظر إلى نتائج التقييم على أنها معلومات تفيد في تخطيط ورسم السياسات والبرامج، وبالتالي فعند قياس فعاليه التدريب يجب التمييز بين الأيجابيه والسلبيه التي تنتج عن التدريب وتلك التي تسببها عوامل أخرى متعلقه بالأشخاص والبيئة التنظيمية .

١٣- التزام الرؤساء المباشرين بالمواقع الشرطية المختلفة باستيفاء استمارات التقييم عن مروضيههم بالدقه المطلوبه وأن يراعى هذا الالتزام والاهتمام في تقييم تلك القيادات لتصعيدها رئاسياً أو تحفيزها وظيفياً ومعنوياً .

١٤- التأكيد على استمرار إصدار العديد من الكتب الدورية لجميع الجهات في شأن الالتزام بتشغيل الضباط والأفراد المؤهلين تدريبياً في مجال تخصصهم وفقرغهم للعمل التدريبي وخطوات ومعايير عملية المتابعة والتقييم .

الدافعية والرغبة في شغل هذه المناصب يجب أن يرمخ لديهم الأחסن والشعور بقيمتهم وأهميتهم في إدارة هذه الوظائف وهذا يتأتى بعد طرق من أهمها تعيينهم في هذه المناصب بقرارات وزارية كما يجب ألا يضاف إليهم أعمال أخرى غير أعمالهم التدريبية أو يسند إليهم خدمات أخرى تشغره بعدد أهمية هذا المنصب فضلاً عن زيادة حوافز هؤلاء الضباط أسوه بالوظائف المتميزه الأخرى بالمديرية وهذا الاهتمام سيمكس بلا شك ما يلي :

- الدقه والاهتمام بالعمل التدريبي المسند إليهم خاصة تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرية التي تمثل المنخلات التدريبية لشخصه التدريبية فعندما يتم تحديد هذه الاحتياجات بدقة سيتم التخطيط له أيضاً بالدقة المطلوبه وبالتالي تمخرجات ستكون حقيقة والمتابعة والتقييم سيكونان واضحين وحقيقيين .

- عندما تكون المعلومات والبيانات التدريبية والقيه ستكون التقييم أيضاً في إطار هذه الحقائق وبالتالي سيكون التقييم واقعياً وفي إطار خطة والقيه ومعايير صحيحة وحقيقية وموضوعية .

٣- حصر غير المؤهلين من العاملين في مجال التدريب وترشيحهم للإلتحاق بدورات افرق التدريبية المتخصصة الواردة بخطة التدريب السنويه بما يكفل تأهيلهم وصلاحياتهم لتولى أعده تنفيذ النشاط التدريبي المحلي بما يعكس أداء تدريبي أفضل ومتابعة وتقييم أجدى .

٤- تكثيف الاهتمام بإيفاد المعنوين من الضباط ومساعدى المعلمين من الأمناء والأفراد لتلقى افرق التدريبية للتدويه والتشجيعية للإضافه والتذكزه بما يستجد في المجال .

٥- ضرورة متابعة الحقن اخاصلين على فرق تدريبية بالعمل في المجال الذي دربوا من أجله حتى يمكن أن يكون التقييم واقعياً حيث تبيّن من المتابعة الميدانيه للجان الفنية والمتابعة المكتبية أن العديد من الحاصلين على (مساعد معلم تدريب عسكري، عضنيات شرطة رمليه، تأمين وحراسه . الخ) ولا يعملون في مجالات تخصصهم الأمر الذي يتضح منه أن العجز في مساعدى المعلمين لا يرجع لعدم التدريب وإنما لأسلوب التشغيل للقوات .

٦- يجب أن يتم التقييم في إطار الأساليب الموضوعية

## المراجع

- ١٥- يجب أن يتفرغ عدد من الضباط والأفراد المدربين والأكفاء في مجال المتابعة والتقييم مهمتهم المتابعة والتقييم المستمر وإعداد تقارير وتصميم استمارات ومعايير القياس وتزويد الجهات المختصة بالسجلات لدراستها وتداركها .. فضلا عن إعادة هيكله نظام التدريب ليشتمل في أحد مستوياته العليا إدارة مستقلة للمتابعة والتقييم بخلاف إدارة التفتيش حيث يأتي دور الأخير عقب دور الإدارة المقترحة للتأكد من أن عمليات التقييم كانت جيدة .
- ١٦- أن يكون للإدارة العامة للتفتيش والرقابة دور فاعل في متابعة وتقييم وتقييم وتنظيم النشاط التدريبي من خلال ضباط خبراء ومتخصصين في هذا المجال على أن تخصص دورات تفتيشية على كافة الأجهزة التدريبية بمديريات الأمن والمصالح والإدارات العامة لهذا الغرض على أن يشمل تقارير التفتيش تقرير مفصل لعناصر العملية التدريبية فنيا وإداريا سواء كان هذا التدريب دوريا أم عاماً أم تخصصيا وسواء كان مركزياً أم محلياً لتسهم بشكل إيجابي فعال في تنمية التطوير والارتقاء بمستوى النشاط التدريبي والإدارة "أبني بكافة المواقع الشرطية على أن تشمل عملية المتابعة والتقييم ما يلي :
- أ- هل الخطة السنوية للتدريب تسير في اتجاهها الصحيح ؟
- ب- هل يتم تنفيذ التدريب "محلي في توقيتاته المقدرة له بالادوات والتجهيزات وتنسج المقرر ؟
- ج- هل الترشيدات التي تمت عند حصر الاحتياجات التدريبية قد تم تنفيذها بشحق الضباط والأفراد والعاملين المدنيين والمجندين بفرق وتورات التي رشحوا لها ؟
- د- هل التدريب الدوري والتكراري يتم بالصورة المرسومة والمحددة ؟
- هـ- هل التدريب العام والتخصصي يتم بالشكل والأسلوب المطلوب ولتحقق لأهدافه ؟
- و- رصد السجلات وتزويدها بمعرفة أساليبها ووضع سبل العلاج لمعالجتها .
- ز- الأشادة بالأجليات وتحفيز المتميزين بالجهات الشرطية المختلفة ولتقترح تحفيز المادية وشهادات التقدير لتمنحها لجهات المختصة "لكه روح المنافسة بينها .
- أولاً : الكتب العلمية :-
- أحمد إبراهيم باشا : "أسس التدريب" دار النهضة - الطبعة الأولى القاهرة ١٩٧٨ .
- أحمد صقر عشور : "إدارة القوة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي" دار النهضة للطباعة والنشر بدون ١٩٨٣ .
- حسن أحمد توفيق : "الإدارة العامة" دار النهضة العربية القاهرة ١٩٧٧ / ١٩٧٨ .
- زكي محمود هاشم : "إدارة الأفراد" دار المعارف طبعة القاهرة ١٩٧٢ .
- شوقي حسين عبد الله : "سياسات الأفراد" دار النهضة المصرية القاهرة ١٩٦٥ .
- صلاح الشنوفي : "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف" دار الجامعات المصرية القاهرة ١٩٨٦ .
- عاطف عبيد : "إدارة الأفراد" دار النهضة العربية الطبعة الثانية عشرة القاهرة ١٩٨٥ .
- عبد الرحمن عبد الشرفاوي : "التدريب الإداري" مكتبة معهد الإدارة - الرياض ١٣٨٠هـ .
- علي السلمي : "إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية" دار المعارف القاهرة ١٩٧٠ .
- علي ابن محمد عبد الوهاب : "التدريب والتطوير مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات" معهد الإدارة العامة الرياض ١٤٠١ هـ .
- فؤاد أبو إسماعيل : "إدارة الأفراد مدخل سلوكي وظيفي" دار النشر بدون مكتبة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - القاهرة ١٩٧٨ .
- فؤاد عبد المنعم الجميعي : "الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد" الطبعة الأولى المكتبة الوطنية بغداد سنة بدون .
- كامل شريف خورشيد : "متابعة وتقييم التدريب" الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب الإداري إرشادات في الخدمة المدنية الجزء الثاني القاهرة ١٩٧١ .
- ماري يروود، جون نيوستروم : "تحويل التدريب

الفترة من ١٩ - ٢٧ فبراير ١٩٧٦.

- المنظمة العربية للعلوم الإدارية مركز البحوث الإدارية :  
تقييم للتدريب في مجال الإدارة العامة" ترجمة واعدا  
صباحي محرم لوثيقة الأمم المتحدة الخاصة بورقة عمل  
أعدك قطاع الإدارة المالية لهيئة الأمم المتحدة قدمت  
للمؤتمر الدولي الذي عقد حولي "تدريب المدربين" في  
مدينة فيينا في الفترة من ٦-١٢ يوليو تموز عام ١٩٧٦ .  
- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة :  
"تليل المدير المدير لتقييم الأداء" أعداد يونيسلا ليفنوف،  
ترجمة همت مقامي، ونبيه مشهور، مراجعة متولى  
السيد متولى القاهرة سلسلة للدراسات الإدارية رقم ١٥  
يوليو ١٩٨١.

ثالثاً :المجلات العلمية والدوريات :

- عبد الكريم درويش : "نظرة إلى التدريب في اطاره  
الصحيح" مجلة الإدارة للعدد الرابع - أبريل القاهرة  
١٩٧١.
- مصطفى كمال خميس : "قياس العمل ومعدلات الأداء"  
مقال بمجلة الإدارة للعدد الرابع ١٩٨٤ .
- منشور دورى رقم ١٥ لسنة ١٩٨٠ فى شأن رفع نظام  
المتابعة وتقييم التدريب الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة  
عن مجموعة المنشورات التدريبية القاهرة ١٩٨٠ .
- القرار الوزارى رقم ٤٩٧٤ لسنة ١٩٩٣ فى شأن إنشاء  
اللجنة العليا للتدريب .
- القرار الوزارى رقم ٨٠٩١ لسنة ١٩٩٩ فى شأن إنشاء  
المجلس الأعلى للتدريب .
- القرار الوزارى رقم ١٩٤٥٠ لسنة ٢٠٠٣ فى شأن  
تبديل مسمى مساعد المدير للأفراد والوحدات إلى مسمى  
مساعد المدير للتدريب والأفراد والوحدات بمديرية الأمن .

- استراتيجية نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق" ترجمة  
وتعريب عبد الفتاح السيد النعماني مراجعة عبد الرحمن  
توفيق مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة ١٩٩٧ .
- محمد خيرى حربى، محمد أنور قريطم :  
"الأسس العامة للتدريب" دار النهضة للطباعة الأولى مارس  
القاهرة ١٩٦٧ .
- محمد ماهر علوش : "إدارة الموارد البشرية" مكتبة عين  
شمس القاهرة ١٩٧١ .
- منصور أحمد منصور : "المبادئ العامة فى إدارة القوى  
العاملة" وكالة المطبوعات للطباعة الثانية الكويت ١٩٧٥ .
- منصور فهمى : "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" دار  
النهضة لطباعة القاهرة ١٩٧٦ .
- ثانياً : رسائل الدكتوراه والمجستير والأبحاث والمؤتمرات.  
- أحمد علاء الدين الأمام : تدريب الإدارة الوسطى فى  
قطاع الخدمة المدنية رسالة لنيل درجة الماجستير من  
كلية التجارة جامعة القاهرة عام ١٩٧٣ .
- حسين محمد الدورى : "الأعداد والتدريب بين النظرية  
والتطبيق" رسالة لنيل درجة الدكتوراه فى الحقوق -  
جامعة القاهرة للقاهرة ١٩٧٦ .
- عبد البارى درة : "مشكلات التدريب وطرق التغلب عليها"  
بحث مقدم للمركز العربى للدراسات الأمنية فى الندوة  
التدريبية حول "أعداد المتربين" الرياض ١٩٨٧ .
- ناصر بطرس عبد المسيح، لطفي فتحي الشاذلى :  
"نظام قياس كفاءة الأداء للعاملين بالقطاع الحكومى" الجهاز  
المركزى للتنظيم والإدارة سلسلة الراسات الإدارية رقم  
٣٠ أغسطس القاهرة ١٩٨٢ .
- المنظمة العربية للعلوم الإدارية مركز البحوث الإدارية :  
"المؤتمر العربى للتدريب الإدارى" عقد بمدينة تونس فى





## الاقتصاد الخفي

## أسبابه وآثاره الاقتصادية على مصر

خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠)

د . شريف محمد على أحمد

كلية التجارة - جامعة المنوفية

## المقدمة :

يعتبر الاقتصاد الخفي ظاهرة من الظواهر الاقتصادية التي يصعب دراستها لما لها من أبعاد وعلاقات متشابكة، ورغم أنها منتشرة في العديد من دول العالم منذ زمن بعيد، إلا أن الاهتمام بها وتحليل ودراسة أسبابها وآثارها قد تأخر كثيراً رغم خطورة الآثار التي تنتج عنها . وعلمنا أن نلاحظ أن هناك تشابك بين أنشطة الاقتصاد الخفي وأنشطة الاقتصاد الرسمي، وإن كان حجمها يتفاوت من دولة لأخرى حسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية .

وقد عانى الاقتصاد المصري من وجود الاقتصاد الخفي، والذي تولد عنه دخول غير مطعنة لا تدخل في الحسابات القومية، ولا تدرج في الوعاء الضريبي، وقد أخذت هذه الظاهرة في النمو والانتشار، لذلك كان من الأهمية بمكان التعرف على حجم تلك الظاهرة وأنشطتها غير المشروعة، وكذلك تحليل آثارها الاقتصادية، ولأبعادها المختلفة وذلك حتى يتمكن لنا مواجهتها بالأسلوب المناسب.

## مشكلة البحث :

يشتمل الاقتصاد الخفي على العديد من الأنشطة التي لها آثار سلبية متعددة على الاقتصاد القومي، وبالطبع فإن هذه الظاهرة لم تنشأ من فراغ ولكن هناك أسباب أدت إلى وجود هذه الأنشطة المشروعة أو غير المشروعة، لذلك فإن الأمر يتطلب معرفة كيفية قياس حجم هذه الأنشطة، وهل هناك إمكانية لدمج الجانب المشروع من القطاع غير الرسمي في النشاط

الاقتصادي الرسمي، أما أنشطة القطاع غير الرسمي (غير المشروع) من الاقتصاد الخفي ما هي إلا محصلة للعديد من الاختلالات الهيكلية الموجودة في الاقتصاد القومي هذا بالإضافة للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية السائدة، لذلك نجد أن مشكلة الدراسة تتلخص في عدد من الأسئلة وهي كما يلي:

- كيف يمكن قياس حجم الاقتصاد الخفي وحصر أنشطته في مصر .

- ما هو مقدار الأموال المكتسبة من مصادر غير شرعية والتي تدخل ضمن أنشطة الاقتصاد الخفي .

- ما هي الآثار المختلفة للاقتصاد الخفي على المتغيرات الاقتصادية الكلية .

- كيف يمكن التعامل مع أنشطة الاقتصاد الخفي والقضاء على عمليات غسل الأموال .

## فروض الدراسة :

يمكن صياغة فروض الدراسة فيما يلي :

تعد ظاهرة الاقتصاد الخفي من الظواهر الاقتصادية التي يصعب قياسها نظراً لأنها تضم العديد من الجوانب المتشابهة.

إن أنشطة الاقتصاد الخفي لها آثار سلبية متعددة على المتغيرات الاقتصادية الكلية، حيث يؤدي إلى تشويش المعلومات وبالتالي توفير بيانات مضللة لصناعي السياسة الاقتصادية، مما يترتب عليه توقعات خاطئة واتخاذ قرارات يتولد عنها نتائج على عكس المتوقع مما يؤثر سلباً على المتغيرات الاقتصادية الكلية .

هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تحول دون دمج القطاع غير الرسمي في النشاط الاقتصادي الرسمي.

## أهمية البحث :

المباشرة والتي تعتمد على جمع البيانات واستخدام استمارة الاستقصاء، والطرق غير المباشرة والتي منها مدخل الفروق بين الدخل والإنفاق، ومدخل المراجعات الضريبية، ومدخل سوق العمل، والمدخل النقدي .

وسوف يتم توضيح ذلك من خلال ما يلي :-

أولاً : تعريف الاقتصاد الخفي .

ثانياً : طرق تقدير الاقتصاد الخفي .

## أولاً : تعريف الاقتصاد الخفي :

تم استخدام عدة مصطلحات تُغطي نفس معنى الاقتصاد الخفي من أهمها الاقتصاد الموازي، الاقتصاد التحتي، الاقتصاد غير المرئي، الاقتصاد غير الرسمي، الاقتصاد السفلي، الاقتصاد الأسود، الاقتصاد غير الرسمي، الاقتصاد المغفل (١) .  
وبدل هذا التعدد لهذه المصطلحات على كثرة الأنشطة التي تتدرج تحت الاقتصاد الخفي .

لذلك فإن التعرف على المقصود بالاقتصاد الخفي يُعتبر من الأمور الهامة، ويشير في البداية أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد للمقصود بالاقتصاد الخفي، فهو يختلف من شخص لآخر حسب مفهومه للأنشطة التي تتم في مثل هذا المجال. فمثلاً مفهوم الاقتصاد الخفي بالنسبة لكل من Gutmann و Fiege ينصرف إلى الناتج القومي غير المحسوب، أو ذلك الجزء من الناتج القومي الإجمالي الذي كان يجب أن يدخل في حسابات الناتج القومي الإجمالي، ولكن لسبب أو لآخر لم يدخل ضمن هذه الحسابات، أما بالنسبة لـ Tanzi فإن الاقتصاد الخفي ينصرف إلى كافة الدخول التي لا يتم الكشف عنها للسلطات الضريبية والتي قد تدخل أو لا تدخل ضمن حسابات الدخل القومي، وكل من هذين التعريفين يعطيان أمثلة مختلفة (٢) .

(1) Giles, D.E.A "Modeling the Hidden Economy and The Tax Gap in New Zealand". Econometrics working paper, EWP (9810). Canada : e-mail : Dgiles@Unic 1998. P25 .

محمد : براهيمه صه السقا "الاقتصاد الخفي في مصر"، القاهرة : مكتبة

التحفة المصرية، عام ١٩٩٦، ص ١١

(2) Tanzi, V. "Uses and Abuses of Estimates of the underground Economy". The Economic Journal .

ترجع أهمية البحث في تحليل حجم الاقتصاد الخفي بمصر من خلال التعرف على مفهومه وطرق قياسه المختلفة، أيضاً تحليل الأسباب المختلفة لنمو هذا القطاع، وأسباب زيادته والتي من أهمها زيادة العبء الضريبي، ومعدلات زيادة البطالة، وزيادة القيود الحكومية والروتين، أيضاً بهدف البحث إلى تحليل الآثار المختلفة للاقتصاد الخفي على الإيرادات الضريبية والعمالة وسياسات الاستقرار الاقتصادي.

## منهج الدراسة :

يعتمد الباحث على الأسلوب الاستقرائي التحليلي من خلال البيانات والمعلومات المتوفرة، والاستنتاج المنطقي لأبعاد المشكلة، معتمدة على البيانات المتوفرة والمراجع العربية والأجنبية للوصول إلى تحقيق أهداف البحث .

## خطة البحث :

يشتمل البحث على المباحث الآتية :

المبحث الأول : مفهوم الاقتصاد الخفي وطرق قياسه .

المبحث الثاني : حجم الاقتصاد الخفي وأسباب نموه بمصر خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠)

المبحث الثالث : الآثار المختلفة للاقتصاد الخفي بمصر خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠) .

## المبحث الأول

## مفهوم الاقتصاد الخفي وطرق قياسه

سوف نتناول في هذا المبحث مفهوم الاقتصاد الخفي، وعلمنا أن نضع في الاعتبار بداية أنه لا يوجد اتفاق محدد لما هو المقصود بالاقتصاد الخفي، فهو يختلف حسب المفهوم التي تراول من خلاله الأنشطة، حيث يشتمل الاقتصاد الخفي على أنشطة اقتصادية غير مسجلة رسمياً في الحسابات القومية للدولة (تجنب المشروع)، وأنشطة أخرى مخالفة للقانون مثل تجارة المخدرات (الجانب غير المشروع).

كما سيجري هذا المبحث على تحليل للطرق والأساليب المختلفة لتقدير حجم الاقتصاد الخفي، والتي منها الأساليب

لذلك فإن تعريف الاقتصاد الخفي متعدد ومتشعب الأبعاد كسمياته وتختلف باختلاف الإطار الذي يضعه كل تعريف للأنشطة التي يمكن اعتبارها ضمن أنشطة الاقتصاد الخفي، فوجود أنشطة اقتصادية غير مسجلة رسمياً في الحسابات القومية للدولة هي حقيقة لا يخفى منها الاقتصاد القومي في أي دولة متقدمة أو نامية، وإن كان حجم هذه الظاهرة يتفاوت من دولة لأخرى حسب ظروفها الاقتصادية وأحوالها الاجتماعية، ومرآل النمو التي تمر بها، وبالتالي كانت إحدى تعريفات الاقتصاد الخفي هو: "تلك الجزء من الناتج القومي الإجمالي الذي لم يدخل في حسابات الناتج القومي، ويتضمن الإنتاج غير المعزى في العديد من القطاعات الاقتصادية"<sup>(١)</sup>.

وتعتبر أنشطة الاقتصاد الخفي (غير المسجل) ليست أنشطة منعزلة عن المجتمع بل تتعايش وتتشابك مع أنشطة الاقتصاد الرسمي في إطار المجتمع. إلا أن هناك جانباً لا يمكن إهماله ضمن الأنشطة التي تدخل في إطار هذا المجال بسبب الطبيعة الخاصة لهذه الأنشطة، والتي تعتبر مخالفة للقانون، والتي منها الرشوة والعمولات والسرقة وتجارة المخدرات وتهريب الأموال والتمار والدعارة والمخالفات إلى آخر هذه القائمة الطويلة من الأنشطة التي تُعد مخالفة للقانون، وقد نُمتل جانباً لا يمكن إهماله.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الاقتصاد الخفي بأنه: "كل الأنشطة التي تولد دخلاً، ولا تسجل ضمن حسابات الناتج القومي؛ إما لأنها أنشطة مشروعة لكنها تتهرب من

توجد عدة طرق للتوصل إلى تقدير حجم الاقتصاد الخفي إلا أننا نجد أنها تختلف حتى بالنسبة لاقتصاد الدولة الواحدة، ويرجع ذلك إلى عدم الاتفاق على تعريف محدد للاقتصاد الخفي، وبالتالي يختلف التقدير باختلاف تعريف الأنشطة التي يتم تقديرها.

فهنالك مجموعتان من الأساليب للتقدير للاقتصاد الخفي، فالمجموعة الأولى تسمى بالأساليب المباشرة، والتي تقوم على تجميع هذه الأنشطة لتحصل على تقدير للمعاملات، ونتيجة لصعوبة مثل هذه الأساليب المباشرة فقد استخدمت طرق أخرى وهي الأساليب غير المباشرة وسوف نتناولها كما يلي<sup>(٢)</sup>:

#### ١- الأساليب المباشرة :

وهي الأساليب التي تعتمد على العينات والمسوحات أو الملاحظة أو غيرها من الطرق التي تعتمد على جمع البيانات واستخدام استمارة الاستقصاء، وتتمثل الميزة

لذلك فإن تعريف الاقتصاد الخفي متعدد ومتشعب الأبعاد كسمياته وتختلف باختلاف الإطار الذي يضعه كل تعريف للأنشطة التي يمكن اعتبارها ضمن أنشطة الاقتصاد الخفي، فوجود أنشطة اقتصادية غير مسجلة رسمياً في الحسابات القومية للدولة هي حقيقة لا يخفى منها الاقتصاد القومي في أي دولة متقدمة أو نامية، وإن كان حجم هذه الظاهرة يتفاوت من دولة لأخرى حسب ظروفها الاقتصادية وأحوالها الاجتماعية، ومرآل النمو التي تمر بها، وبالتالي كانت إحدى تعريفات الاقتصاد الخفي هو: "تلك الجزء من الناتج القومي الإجمالي الذي لم يدخل في حسابات الناتج القومي، ويتضمن الإنتاج غير المعزى في العديد من القطاعات الاقتصادية"<sup>(١)</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الاقتصاد الخفي بأنه: "كل الأنشطة التي تولد دخلاً، ولا تسجل ضمن حسابات الناتج القومي؛ إما لأنها أنشطة مشروعة لكنها تتهرب من

[1999, P.338 .

Feige . E.L. "The meaning and measurement of the underground Economy" In Edger L. Feige (Ed) (The underground Economies : Tax Evasion and Information Distortion). Cambridge : Cambridge University Press, 1989 . P. 16 .

[1] Cross John C. "Informal Sector", In P. A. O. Hara (ED) (Encyclopedia of Political Economy). London and New York: Routledge : 2001. Vol.1, PP512-515 .

- المجالس القومية المتخصصة، تقاض غير المنظم ودورة في استيعاب فائض العمالة، موسوعة الجلسات القومية المتخصصة (٢٤-١٩٩٣).

علم، ١٩٩٣، ص ١٦٠-١٦١ .

(٢) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء "تقرير نهائي : القطاع

الاقتصادي غير المنظم تعريف وسمته الأسس، القاهرة، عام ١٩٩٣.

(2) Schneider . F. and D.H. Enste: "Shadow Economies : Size, Causes, and Consequences", Journal of Economic Literature, Vol. XXXVIII, No. 1, 2000, P93 .

الضريبية لمينة من الممولين<sup>(٢)</sup> وإخضاعهم للفحص الدقيق في محاولة لاكتشاف نسبة التهرب الضريبي ثم تعميم هذه النتائج على مستوى الاقتصاد القومي .

ج- مدخل سوق العمل : إن تقدير حجم العمالة غير المنتظمة بالاقتصاد الخفي يأتي من الفرق بين معدلات المشاركة الفعلية، وتلك المسجلة بشكل رسمي، ويقوم هذا المدخل على استخدام مسوحات قوة العمل، والتي تقوم على أن كثيراً من الأفراد يشاركون في الأنشطة الاقتصادية أكثر مما يُنشر في الإحصاءات الرسمية وعندما نقارن بين ماهو فعلي وما يُنشر يمكن التعرف على الحجم النسبي لقوة العمل بالقطاع غير الرسمي، وبالتعرف على إنتاجية العامل بالاقتصاد الرسمي وتطبيقها على الاقتصاد الخفي يمكن بذلك تقدير حجم الاقتصاد الخفي .

د- المدخل النقدي : يقوم هذا المدخل على فرض أساسي وهو أن معاملات الاقتصاد الخفي تتم أساساً على استخدام النقود المائلة، وذلك لمحاولة المتعاملين إخفاء معاملاتهم، ويمكن أن تُكتشف إذا تمت هذه المعاملات بوسائل دفع أخرى مثل الشيكات . ومن هذا فكير حجم الاقتصاد الخفي سوف يتمكن في شكل ارتفاع مستوى الطلب على النقود المائلة .

ولتقدير حجم الاقتصاد الخفي علينا أن نتعرف على كمية النقود التي يمكن تداولها في الاقتصاد القومي إذا لم يكن هناك لتقصاداً خفياً، فالفرق بين الطلب على النقود في الاقتصاد ككل<sup>(٣)</sup>، والطلب على النقود اللازم لتمويل المعاملات التي يمكن أن تتم في ظل غياب الاقتصاد الخفي يمثل كمية النقود اللازمة لتمويل معاملات الاقتصاد الخفي .

(٢) المرجع السابق، ص ٣٢-٣٣ .

Hopkins, N.S "The informal sector in Egypt : Towards An Anthropology of work", In N.S Hopkins, Informal sector In Cairo Papers in Social Science, Vo ..14, No.S , 1992, P1-5 .

(٣) المرجع السابق، ص ٣٥-٣٦ .

Hill, R. and M. Kabir, "Currency Demand and the Growth of the Underground Economy In Canada". Applid Economics, Vol. 32, No. 2 2000, P183-192.

(٣) الجدول رقم (١)، (٢) .

(٤) الجدول رقم (٢) .

الأساسية لتلك الطريقة في المعلومات التفصيلية التي يمكن الحصول عليها لهيكل الاقتصاد الخفي، إلا أن النتائج التي يتم الحصول عليها تتأثر بطريقة تشكل استمارة الاستقصاء، والتي تعتمد أيضاً على رغبات المبحوثين .

## ٢- الطرق غير المباشرة :

تعتمد الطرق غير المباشرة على نتائج الظاهرة التي تترتب على وجود الاقتصاد الخفي، ومن أمثلة تلك الطرق الفروق بين الدخل، والإنفاق، منخل المراجعات الضريبية، ومدخل سوق العمل، والمدخل النقدي وفيما يلي سنتناول تلك المدخلات كما يلي :

أ- منخل الفروق بين الدخل والإنفاق : يُعرف هذا المدخل: " بالفرق بين إنفاق القطاع العائلي ودخله "، حيث نجد أن هناك فرق بين ما تم إنفاقه والدخل المعلن عنه، فهذا الفرق في الدخل يستنتج أنه قد تولد بالاقتصاد الخفي .

ويقوم هذا الأسلوب في تقدير الاقتصاد الخفي على الإنفاق وليس الدخل، وتشير لتغيرات السنوية في الفروق بين الدخل والإنفاق إلى الاتجاه العام للاقتصاد الخفي، ووفقاً لهذا المدخل فيمكن تقدير حجم الاقتصاد الخفي بأسلوبين؛ الأول<sup>(١)</sup> : على أساس المقارنة بين الدخل والإنفاق على المستوى الكلي، أما الأسلوب الثاني: فيتناول على مستوى الاقتصاد الجزئي من خلال مقارنة الدخل بالإنفاق للمجموعات المختلفة من الأفراد، ثم تعميم للنتائج على مستوى الاقتصاد ككل، ويتم تحديد- حجم الاقتصاد الخفي على المستوى الكلي من خلال مقارنة تقديرات الحسابات القومية للدخل مع تقديرات الدخل التي تتم اعتماداً على الإيرادات الضريبية، أما الفروق فلا بد وأن تمثل تقديراً للدخل الغير معلن عن السلطات الضريبية .

ب- مدخل المراجعات الضريبية : يقوم هذا المدخل على الجهود التي تبذلها الإدارة الضريبية؛ للكشف عن الدخول التي لا يتم الإفصاح عنها، ويأتي هذا من خلال المراجعة

(١) د . محمد إبراهيم طه السقا: الاقتصاد الخفي في مصر- مرجع سبق ذكره، ص ٢٨-٢٩ .

## المبحث الثاني

## حجم الاقتصاد الخفي وأسباب نموه بمصر خلال الفترة

(١٩٨٠-٢٠٠٠)

سوف يشتمل هذا المبحث على تقدير لحجم الاقتصاد الخفي بمصر فهو يمثل نسبة تبلغ نحو ٢٢% من الناتج المحلي الإجمالي بسعر السوق وأيضاً يقدر حجم غسل الأموال بنحو ١٨% من الناتج المحلي الإجمالي بسعر السوق خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠) (١)، وعلى الرغم من عيوب هذه الطريقة في التقدير، وهي ثبات نسبة الاقتصاد الخفي وحجم غسل الأموال إلى الناتج المحلي الإجمالي بسعر السوق، إلا أن معظم الطرق المتاحة للتقدير لا تتفق في رقم واحد، ويأتي هذا من الاختلاف في مفهوم موحد للاقتصاد الخفي كما ذكرنا من قبل .

أيضاً سنتناول في هذا المبحث أسباب نمو الاقتصاد الخفي في مصر والتي كان من أهمها تزايد حجم العبء الضريبي، ومعدلات البطالة، وزيادة القيود الحكومية والروتين، كما سنوضح إمكانية دمج القطاع غير الرسمي (المشروع) في النشاط الاقتصادي الرسمي بمصر وسيأتي تفصيل ذلك كما يلي :

أولاً : حجم الاقتصاد الخفي في مصر خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠) .

ثانياً : أسباب نمو الاقتصاد الخفي في مصر خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠) .

ثالثاً : إمكانية دمج القطاع غير الرسمي (المشروع) في النشاط الاقتصادي الرسمي بمصر .

## أولاً : حجم الاقتصاد الخفي في مصر :

لوضحنا من قبل أن مفهوم الاقتصاد الخفي يشمل بجانب الدخول المشروعة غير المسجلة، فإنه يشتمل أيضاً على الدخول غير المشروعة، مثل: الاتجار في المخدرات، والفساد السياسي والإداري، والممولات والرشوة، والتهريب

من الوظائف العامة، والاختلاسات، والتهريب الضريبي أو الجرمي، وتهريب الأموال إلى الخارج، والقمار، والاتجار غير المشروع في السلاح والإرهاب وغيرها من الأنشطة التي تدخل ولا غير مشروعة .

أما عن حجم الاقتصاد الخفي في مصر؛ فإنه يمثل نسبة لا يُستهان بها حيث يمثل نحو ٢٢% (٢) من الناتج المحلي الإجمالي بسعر السوق خلال فترة الدراسة، وبالرغم من العيوب التي قد تكتنف هذه الطريقة في التقدير، وخاصة ثبات نسبة الاقتصاد الخفي إلى الناتج المحلي بسعر السوق إلا أنها تُعد طريقة تقريبية في ضوء البيانات المتاحة، وخاصة فيما يتعلق بطرق حساب الاقتصاد الخفي والتي عادة تعتمد إلى حدٍ كبير على التقدير، فمعظم الطرق المتاحة للتقدير لا تتفق في رقم واحد كما سبق توضيحه عندما تم تعريف الاقتصاد الخفي .

ومن بيانات الجدول رقم (١) والتي توضح حجم الاقتصاد الخفي خلال الفترة (١٩٨٠/٨٠ - ٢٠٠٠/٩٩) حيث تبين ما يلي : تزايد حجم الاقتصاد الخفي من ٣,٦٨ مليار جنيه عام ١٩٨٠/٨٠ حتى ٢٥,٣ مليار جنيه عام ١٩٩١/٩٠ واستمرت في الارتفاع حتى بلغت إلى ٧٦,٢ مليار جنيه عام ٢٠٠٠/٩٩ .

بينما عندما نَتَّبِع معدل النمو للاقتصاد الخفي فنجد أنه على الرغم من الزيادة السلبية للاقتصاد الخفي خلال فترة الدراسة إلا أن نسبة النمو قد تفاوتت فقد بلغت أقصاها عام ١٩٨٢/٨١ بنسبة ٣٧% بينما بلغت أدناها عام ١٩٩٩/٩٨ بنسبة ٧,٨% .



جدول رقم (١)

تقدير حجم الاقتصاد الخفي بمصر خلال الفترة (١٩٨١/٨٠ - ٢٠٠٠/٩٩)

(بالمليار جنية بالأسعار الجارية)

| السنوات   | حجم الاقتصاد الخفي | معدل النمو <sup>(١)</sup> السنوي<br>للاقتصاد الخفي (%) | النتائج المحلى<br>الإجمالي بسعر<br>المسوق | نسبة حجم الاقتصاد الخفي<br>إلى الناتج المحلى الإجمالي<br>بمسعر السوق (%) |
|-----------|--------------------|--|---|--|
| ١٩٨١ / ٨٠ | ٣,٦٨٥              | -  | ١٦ر٤                                      | ٢٢ مر  |
| ١٩٨٢ / ٨١ | ٥,٠٥٢              | ٣٧   | ٢٢ مر                                     | ٢٢ مر  |
| ١٩٨٣ / ٨٢ | ٥ر٤٥               | ١٧ر٦   | ٢٦ر٤                                      | ٢٢ مر  |
| ٨٤ / ٨٣   | ٧,١٣٠              | ٢٠   | ٣١ر٧                                      | ٢٢ مر  |
| ٨٥ / ٨٤   | ٨,٤٢٦              | ١٨   | ٣٧ مر                                     | ٢٢ مر  |
| ٨٦ / ٨٥   | ٩,٩٢٩              | ١٧   | ٤٤ر١                                      | ٢٢ مر  |
| ٨٧ / ٨٦   | ١١,٥٩٣             | ١٦ر٧   | ٥١ مر                                     | ٢٢ مر  |
| ٨٨ / ٨٧   | ١٣,٨٦٦             | ١٩ر٦   | ٦١ر٦                                      | ٢٢ مر  |
| ٨٩/٨٨     | ١٧,٢٨٠             | ٢٤ر٦   | ٧٦ر٨                                      | ٢٢ مر  |
| ٩٠ / ٨٩   | ٢١,٦١٨             | ٢٥ مر  | ٩٦ر٠                                      | ٢٢ مر  |
| ٩١ / ٩٠   | ٢٥,٣١٢             | ١٧ر٠٠  | ١١٢ مر                                    | ٢٢ مر  |
| ٩٢ / ٩١   | ٣١,٢٩٧             | ٢٣ر٦   | ١٣٩ ار                                    | ٢٢ مر  |
| ٩٣ / ٩٢   | ٣٥,٣٩٢             | ١٣ر٠٠  | ١٥٧ر٣                                     | ٢٢ مر  |
| ٩٤ / ٩٣   | ٣٩,٣٧٥             | ١١ر٣   | ١٧٥ر٠٠                                    | ٢٢ مر  |
| ٩٥ / ٩٤   | ٤٥,٩٠٠             | ١٦ر٦   | ٢٠٤ر٠٠                                    | ٢٢ مر  |
| ٩٦ / ٩٥   | ٥١,٦١٨             | ١٢ مر  | ٢٢٩ر٤                                     | ٢٢ مر  |
| ٩٧ / ٩٦   | ٥٧,٦٦٧             | ١١ر٧   | ٢٥٦ر٣                                     | ٢٢ مر  |
| ٩٨ / ٩٧   | ٦٣,٠٤٩             | ٩ر٣  | ٢٨٠ر٢                                     | ٢٢ مر  |
| ٩٩ / ٩٨   | ٦٨,٠١٧             | ٧ر٨  | ٣٠٢ر٣                                     | ٢٢ مر  |
| ٢٠٠٠/٩٩   | ٧٦,١٩١             | ١٢ر٠٠  | ٣٣٩ر٠                                     | ٢٢ مر  |

المصدر : وزارة التخطيط، وثيقة مرجعية عن أهم متغيرات الاقتصاد القومي عن الفترة من عام ٥٩ / ١٩٦٠ إلى عام ٩٩ / ٢٠٠٠، ج ٢ - ص ٥ - ٢٠٠٠.

(١) خُصيت بواسطة الباحث

والبضائع المعبرية، والعملات المزيفة وترويجها، وتجارة الأعضاء البشرية .

وفي مصر يمثل حجم عمليات غسل الأموال نسبة ليست قليلة، حيث تقدر بنحو ٦,٨% من حجم الناتج المحلي الإجمالي بسعر السوق .

ويظهر ذلك من بيانات الجدول رقم (٢) والتي توضح حجم عمليات غسل الأموال خلال الفترة (١٩٨١/٨٠ - ٢٠٠٠/٩٩) والتي يظهر منها ما يلي : تزايدت عمليات غسل الأموال من ١,١٠٥ مليار جنيه عام ١٩٨١/٨٠ حتى زادت إلى نحو ٧,٢ مليار جنيه عام ١٩٩١/٩٠، واستمرت في الارتفاع حتى بلغت إلى ٢٢,٨ مليار جنيه عام ٢٠٠٠/٩٩ .

إلا أنه عندما نتتبع معدل نمو عمليات غسل الأموال فسنجد على الرغم من الزيادة السنوية لعمليات غسل الأموال خلال فترة الدراسة إلا أن نسبة النمو قد تفاوتت وبلغت أقصاها عام ١٩٨٢/٨١ بنسبة ٣٧% بينما بلغت أدناها عام ١٩٩٩/٩٨ بنسبة ٧,٨ % .

#### جدول (٢)

تقدير حجم عمليات غسل الأموال بمصر خلال الفترة (١٩٨١/٨٠ - ٢٠٠٠/٩٩)

(مليار جنيه بالأسعار الجارية)

| النسبة حجم عمليات<br>غسل الأموال إلى<br>الناتج الإجمالي<br>بسر السوق (%) | الناتج المحلي<br>الإجمالي بسر<br>السوق | معدل نمو <sup>(١)</sup><br>عمليات غسل<br>الأموال (%) | حجم عمليات<br>غسل الأموال | السنوات |
|--|--|--|---------------------------|---------|
| ٦,٧  | ١٦,٤                                   | -  | ١,٠                       | ١٩٨١/٨٠ |
| ٦,٧  | ٢٢,٥                                   | ٣٧   | ١,٥                       | ١٩٨٢/٨١ |
| ٦,٧  | ٢٦,٤                                   | ١٧,٧   | ١,٧٨                      | ١٩٨٣/٨٢ |
| ٦,٧  | ٣١,٧                                   | ٢٠   | ٢,١٣                      | ١٩٨٤/٨٣ |
| ٦,٧  | ٣٧,٥                                   | ١٨,٢   | ٢,٥٢                      | ٨٥/٨٤   |
| ٦,٧  | ٤٤,١                                   | ١٧,٨   | ٢,٩٧                      | ٨٦/٨٥   |
| ٦,٧  | ٥١,٥                                   | ١٦,٨   | ٣,٤٧                      | ٨٧/٨٦   |
| ٦,٧  | ٦١,٦                                   | ١٩,٦   | ٤,١٦                      | ٨٨/٨٧   |

(١) خُصبت بواسطة الباحث .



|    |       |       |       |        |
|----|-------|-------|-------|--------|
| ٦٧ | ٧٦م   | ٢٤ر١  | ٥ر١٨  | ٨٩/٨٨  |
| ٦٧ | ٩٦ر٠  | ٢٥ر١  | ٦ر٤٨  | ٩٠/٨٩  |
| ٦٧ | ١١٢م  | ١٧    | ٧م٩   | ٩١/٩٠  |
| ٦٧ | ١٣٩ر١ | ٢٣ر٦  | ٩ر٣٨  | ٩٢/٩١  |
| ٦٧ | ١٥٧ر٣ | ١٣ر٠٠ | ١٠ر٦  | ٩٣/٩٢  |
| ٦٧ | ١٧٥   | ١١ر٣  | ١١م١  | ٩٤/٩٣  |
| ٦٧ | ٢٠٤   | ١٦ر٦  | ١٣ر٧٧ | ٩٥/٩٤  |
| ٦٧ | ٢٢٩ر٤ | ١٢ر٤  | ١٥ر٤٨ | ٩٦/٩٥  |
| ٦٧ | ٢٥٦ر٣ | ١١ر٧  | ١٧ر٣٠ | ٩٧/٩٦  |
| ٦٧ | ٢٨٠ر٢ | ٩ر٣   | ١٨ر٩١ | ٩٨/٩٧  |
| ٦٧ | ٣٠٢ر٣ | ٧ر٩   | ٢٠ر٤٠ | ٩٩/٩٧  |
| ٦٧ | ٣٣٩   | ١٢    | ٢٣ر١٥ | ٢٠٠/٩٩ |

المصدر : وزارة للتخطيط. وثيقة مرجعية عن أهم متغيرات الاقتصاد القومي،

عن الفترة من عام ١٩٦٠/٥٩ إلى عام ٢٠٠٠/٩٩، ج. م. ع، عام ٢٠٠٢، ص ٥-٧.

### ثانياً : أسباب نمو الاقتصاد الخفي في مصر :

تعددت أسباب الاقتصاد الخفي واختلقت من دولة لأخرى، ومن وقت إلى آخر باختلاف النظم الاقتصادية التي تنتهجها الدولة، وفي مصر سوف نتناول تلك الأسباب بالتحليل، وهي كما يلي :

#### ١- تزايد حجم العبء الضريبي :

يتمثل عبء الضرائب في ارتفاع معدلاته، وتعدد إجراءاته في التحصيل مما يولد الحافز للتهرب منها،<sup>(١)</sup> والعمل في ظل الاقتصاد الخفي، ويقاس العبء الضريبي بنسبة الضرائب إلى الناتج المحلي الإجمالي.

وفي مصر نجد أن العبء الضريبي قد زاد مما انعكس على زيادة التهرب الضريبي، وزيادة الأنشطة غير المسجلة، وبالتالي زادت أنشطة الاقتصاد الخفي، لذلك سنحلل حجم العبء الضريبي وهيكله، حيث يعتمد النظام الضريبي بمصر على كل من الضرائب المباشرة والتي ومن أمثلتها: الأطنان، وضريبة للمباني، والضريبة على أرباح شركات الأموال، ورسم تنمية الموارد المالية، والضريبة على أجور العاملين،

أما الضرائب غير المباشرة فمن أمثلتها الضرائب الجمركية، وللضريبة العامة على المبيعات، وضريبة الدمغة .

ويظهر تطور العبء الضريبي بمصر بالجدول رقم (٣) خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠) كما يلي :

على الرغم من تحسن العبء الضريبي خلال الفترة من التسعينات حيث بلغ متوسطه خلال الفترة من (١٩٩٠-١٩٩١) نحو ١٥٧% .

إلا أنه ظل مرتفعاً وخاصة خلال فترة الثمانينات حيث بلغ متوسط العبء الضريبي في الثمانينات (٨٠/١٩٨١ - ١٩٩١/٩٠) حوالي ١٥٨% وهذا ما يفسر للتوسع في أنشطة الاقتصاد الخفي في مصر خلال تلك الفترة .

(١) عبد المحي السيد اليهودي، عوامل التهرب من ضرائب الدخل،

مجلة مصر المعاصرة، السنة السابعة والسبعون، العدد (٤٠٤)، ١٩٨٦

ص ٤١ .





## جدول رقم (٣)

تطور العبء الضريبي بمصر خلال الفترة من ١٩٨١/٨٠ إلى ٢٠٠٠/٩٩  
(القيمة بالمليون جنيه - أسعار جارية)

| السنوات | الناتج المحلي<br>الإجمالي<br>(١) | حصول الضرائب<br>المباشرة<br>(٢) | حصول الضرائب<br>غير المباشرة<br>(٣) | إجمالي الإيرادات<br>الضريبية ٣+٢<br>(٤) | العبء الضريبي (٥)<br>١+٤ =<br>(%) |
|---------|----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|---|-----------------------------------|
| ١٩٨١/٨٠ | ١٧١٥٠                            | ١٨٢٤٠                           | ٢٣٥٤٠                               | ٤١٧٨٠                                   | ٢٤,٤                              |
| ١٩٨٢/٨١ | ٢٢٤٦٥                            | ١٩٤٤٧                           | ٢٧٤٠٢                               | ٤٦٨٤٠                                   | ٢٠,٩                              |
| ١٩٨٣/٨٢ | ٢٦٤٢٤                            | ٢١٧١٩                           | ٢٨٣٩٧                               | ٥٠١١٦                                   | ١٩,٠                              |
| ٨٤/٨٣   | ٣١٦٩٣                            | ١٩٥٥٠                           | ٣٢٢٢٤                               | ٥١٧٧٤                                   | ١٦,٣                              |
| ٨٥/٨٤   | ٣٧٤٥١                            | ٢٣٣٨٦                           | ٣٣٥٠٣                               | ٥٦٨٨٩                                   | ١٥,٢                              |
| ٨٦/٨٥   | ٤٤١٣١                            | ٢٨٣٥٠                           | ٣٢٩٦٩                               | ٦١٣١٩                                   | ١٣,٩                              |
| ٨٧/٨٦   | ٥١٥٢٦                            | ٢٨١٤٧                           | ٣٦٥١٨                               | ٦٤٦٦٥                                   | ١٢,٦                              |
| ٨٨/٨٧   | ٦١٦٠٠                            | ٣٣٠٠٠                           | ٤٣٦١٠                               | ٧٦٦١٠                                   | ١٢,٤                              |
| ٨٩/٨٨   | ٧٦٨٠٠                            | ٤٠٥٨٠                           | ٥٢٥٥٢                               | ٩٣١٣٢                                   | ١٢,١                              |
| ٩٠/٨٩   | ٩٦١٠٠                            | ٥٣٠٤٠                           | ٥٧٩١٠                               | ١١٠٩٥٠                                  | ١١,٦                              |
| ٩١/٩٠   | ١١١٣٠٠                           | ٧٧٢٣٧                           | ٦٦٣٩٩                               | ١٤٣٦٣٦                                  | ١٢,٩                              |
| ٩٢/٩١   | ١٣٩١٠٠                           | ١١٧٥٣٦                          | ١٠٨٨٧٨                              | ٢٢٦٤١٤                                  | ١٦,٣                              |
| ٩٣/٩٢   | ١٥٧٣٠٠                           | ١٣٧٩٤٠                          | ١١٨٩٩٠                              | ٢٥٦٩٣٠                                  | ١٦,٣                              |
| ٩٤/٩٣   | ١٧٥٠٠٠                           | ١٤٥٧٢٤                          | ١٤٥٩٩٧                              | ٢٩١٧٢١                                  | ١٦,٧                              |
| ٩٥/٩٤   | ٢٠٥٠٠٠                           | ١٤٧٨٠٣                          | ١٧٣٩٩                               | ٣١٩٢٠٠                                  | ١٥,٦                              |
| ٩٦/٩٥   | ٢٢٨٣٠٠                           | ١٦٣٧٧٣                          | ١٨٨٢٤٠                              | ٣٥٢٠٠٠                                  | ١٥,٤                              |
| ٩٧/٩٦   | ٢٥٦٢٥٠                           | ١٧٠١٠٣                          | ١٩٦٨٦٤                              | ٣٩٦٩٦٧                                  | ١٤,٣                              |
| ٩٨/٩٧   | ٢٨٠٢٢٠                           | ١٨٧٣٤٠                          | ٢١٨٧١٨                              | ٤٠٦١١٦                                  | ١٤,٠                              |
| ٩٩/٩٨   | ٣٠٢٣٠٠                           | ١٨٨٨٩٠                          | ٢٥٦٢٠٠                              | ٤٤٥٠٩٠                                  | ١٤,٧                              |
| ٢٠٠٠/٩٩ | ٣٠٥٢٠٠                           | ٢٢٢٢٩٩                          | ٥٥٢٥٨٠                              | ٤٨٠٣٩٢                                  | ١٥,٧                              |

المصدر :

(١) البنك المركزي المصري (٢٠٠٠)، المجلة الاقتصادية، المجلد الأربعون، العدد الرابع، ص ٦.  
(٢) وزارة المالية، قطاع الحسابات الختامية للدولة، (بيانات غير منشورة) عن ختامي الموزنة للعام للدولة.

## ٢- تزايد معدلات البطالة بمصر :

أن عدد الوحدات الصغيرة غير الرسمية قد زاد خلال الفترة (١٩٩٠ - ٢٠٠٠) من ٢,٥ مليون وحدة إلى ٣,٨ مليون وحدة على مستوى الجمهورية<sup>(١)</sup>.

إن تزايد معدلات البطالة نتيجة عجز قطاعات الاقتصاد القومي عن استيعاب كافة الأفراد المتطلعين سيؤدي إلى اتجاه الأفراد للعمل بأنشطة القطاع غير الرسمي، حيث أوضحت إحدى الدراسات الميدانية أن القطاع غير الرسمي يقوم بتوفير أعداد كبيرة من فرص العمل، حيث تصل فرص العمل إلى ١٠ ملايين فرصة عمل - أي ٨٥% من حجم التشغيل في مصر، كما أوضحت الدراسة من ناحية أخرى

(١) شريف أحمد باشا "الإصلاح الاقتصادي وسوق العمل في مصر ١٩٨٦-١٩٩٦"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، السنة الثالثة عشر، العدد الأول والثاني، ١٩٩٩، ص ١٢٤.  
عالية المهدي :تنامج الوحدات الاقتصادية غير الرسمية في النظام الضريبي : دراسة ميدانية علم ٢٠٠٠، ص ٢٢-٣٠.

بينما نجد أن معدلات البطالة في مصر قد اتجه إلى التزايد ويظهر ذلك بالجدول رقم (٤) خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠) حيث يتبين أن معدل البطالة بلغ ٥,٢% عام ١٩٨٠ حتى زاد إلى ٧,٤% عام ١٩٨٦ إلى أن بلغ ١١,٣% عام ١٩٩٥، ثم انخفض إلى ٧,٦% عام ٢٠٠٠.

وبالتالي علينا أن نلاحظ أن إحصائيات البطالة المسجلة رسمياً تنقصها الدقة بسبب وجود القطاع غير الرسمي ونشطة القطاع الخفي، حيث أن هناك أعداد كبيرة ممن يسجلون في الإحصائيات الرسمية على أنهم عاطلون، وهم بالفعل يلتحقون بعمل أو أكثر ضمن أنشطة الاقتصاد الخفي.

## جدول رقم (٤)

تطور عدد المتطلين ومعدل البطالة في مصر خلال الفترة من ١٩٨٠-٢٠٠٠

| السنة | إجمالي عدد العاطلين (بالآف) | معدل البطالة (%) |
|-------|-----------------------------|------------------|
| ١٩٨٠  | ٥٣٥,٩٠                      | ٥,٢              |
| ١٩٨١  | ٥٧٢,٢                       | ٥,٤              |
| ١٩٨٢  | ٦٠٦,٢                       | ٥,٧              |
| ١٩٨٣  | ٨١٢,٧                       | ٦,٦              |
| ١٩٨٤  | ٧٥٦,٠                       | ٦,٠              |
| ١٩٨٥  | ...                         | ...              |
| ١٩٨٦  | (٥)٩٥٨                      | (٥) ٧,٤٠         |
| ١٩٨٧  | ...                         | ...              |
| ١٩٨٨  | ...                         | ...              |
| ١٩٨٩  | ١١٠٧,٧                      | ٦,٩              |
| ١٩٩٠  | ١٣٤٦,٤                      | ٨,٦              |
| ١٩٩١  | ١٤٦٣,٤                      | ٩,٦              |
| ١٩٩٢  | ١٤١٥,٧                      | ٩,٠              |
| ١٩٩٣  | ١٨٠٠,٦                      | ١٠,٩             |
| ١٩٩٤  | ١٨٧٧,٤                      | ١١,٠             |
| ١٩٩٥  | ١٩١٦,٩                      | ١١,٣             |
| ١٩٩٦  | (٥)١٥٣٣,٠                   | (٥) ٨,٨٠         |
| ١٩٩٧  | ١٤٤٦,٤                      | ٨,٤              |
| ١٩٩٨  | ١٤٤٧,٥                      | ٨,٢              |
| ١٩٩٩  | (٥)١٤٨١,٨                   | (٥) ٨,٠٠         |
| ٢٠٠٠  | (٥)١٤٧٨,٠٠                  | (٥) ٧,٦٠         |

ILO. "Yearbook of Labour Statistics", Various Issues.

المصدر :

(\*) قارن :

وزارة للتخطيط (٢٠٠١) خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠٠٢/٢٠٠١ : القاهرة : وزارة للتخطيط، المجلد الأول - المكونات الرئيسية ونفسياتها المكانية والقطاعية، ص ٣٤ .

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٠١، "دراسة عن المسالة والبطالة بجمهورية مصر العربية".



## ٢- القيود الحكومية والروتين :

إن عبء الإجراءات والقيود البيروقراطية لا يقل أهمية في تأثيره على نمو أنشطة الاقتصاد الخفي عن عبء الضرائب، فكليهما يدلان يمكن أن يكفي لإيجاد ونمو أنشطة الاقتصاد الخفي. حيث أن كثرة فترة الإجراءات والقيود الحكومية وتدخل الدول في الأنشطة الاقتصادية يمكن أن تؤدي إلى زيادة تكلفة الأنشطة الرسمية وتساعد على نمو القصد بين المسؤولين الرسميين. كما أن عبء الإجراءات وتضخم الجهاز الحكومي وتدخل الدولة يمكن أن يزيد من المعوقات أمام المشروعات للدخول في الاقتصاد الرسمي، ويصلح حوافز قوية للدخول في الاقتصاد الخفي.

فيمكن أن نجد أن بعض القيود الحكومية على إنتاج سلعة معينة قد تهدف إلى تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، مثل الحفاظ على مستوى معيشي للعمال، أو حماية المستهلكين، إلا أن ذلك في ظل الاقتصاد الخفي قد يدفع بعض المنشآت إلى الظهور بهدف الحصول على ميزة تنافسية من خلال تجنب هذه القوانين، كذلك فإن هناك مجموعة من القيود القانونية الأخرى التي تساهم في تحول المشروعات نحو الاقتصاد الخفي مثال ذلك القيود القانونية المفروضة من قبل نقابات العمل حول مستويات الأمان والسلامة الواجب توفيرها أثناء أداء الوظيفة، أو القيود القانونية الخاصة بالمواصفات الواجب الالتزام بها في تصميم المشروعات بهدف حماية البيئة، كما تشمل لوائح سوق العمل والقوانين المتعلقة بالحد الأدنى للأجور والعمل الإضافي والحد الأقصى لساعات العمل اليومية وكثيراً من هذه القوانين يتم تجاهلها أو يتم الالتفاف حولها، كل ذلك سيؤدي إلى نمو وزيادة حجم الاقتصاد الخفي .

**ثالثاً: إمكانية دمج القطاع غير الرسمي (المشروع) في النشاط الاقتصادي الرسمي بمصر :**  
يرتبط الاقتصاد الخفي بأنشطة صناعية وتجارية مشروعة تمارس أعمالها بصفة غير رسمية، وذلك بسبب عدم تسجيلها بالحسابات الحكومية وعدم دفع أصحابها للالتزامات أو الضرائب أو أي إيرادات سيادية للحكومة، وكما

لا توجد بيانات دقيقة عن حجم تلك الأنشطة، وذلك نتيجة أن تلك الأنشطة تمارس بواسطة أشخاص ومؤسسات فردية لا توجد لديها أنظمة محاسبية وتحاول إخفاء وضعها المالي بسبب رفضها سداد الضرائب المستحقة عليها .

ويُعتبر احتواء وإمحاء هذه الأنشطة في الاقتصاد الرسمي أمر له أهميته بمصر، إلا أنه يولجّه بعدد من المشاكل منها أن الغالبية من تلك الأنشطة يحاولون إخفاء أوضاعهم المالية للتهرب من الأعباء والتزامات المالية التي للحكومة، وفي مقدمتها الضرائب أو التأمينات الاجتماعية إلا أنه لا يجب أن تسعى الحكومة في تسجيل هذه الأنشطة بهدف الحصول على هذه الأموال بل يجب أن يكون الهدف هو جذب الاقتصاد الخفي إلى العمل في دائرة الاقتصاد الرسمي، من أجل ذلك يجب اتخاذ عدة إجراءات لجذب هذا القطاع للعمل بالقطاع الرسمي، والتي منها الإعفاءات الضريبية وتسهيل الإجراءات والقضاء على البيروقراطية، وبذلك يمكن إدخال وضم هذا القطاع إلى القطاع الرسمي، وبالتالي يمكن للحكومة أن تقدر بشكل أكثر والعمية إمكانياتها الاقتصادية، وعلى الرغم من زيادة حجم الإنتاج السنوي للاقتصاد الخفي إلا أنه لم يحرص المنظم الاقتصادي الرسمي على ضمه للاقتصاد الرسمي<sup>(١)</sup>، حيث توجد عدة اعتبارات لابد من أخذها في الاعتبار من أهمها أن هذا القطاع شديد الارتباط بالمجتمع وعاداته بحيث يصعب تغيير أنماطه السلوكية أو العقلية نتيجة لمحدودية ثقافة أغلبية تلك الفئة، وبالتالي يجب أن تتمتع دائرة دراسة هذا القطاع لتشمل الجوانب النفسية وعدم اقتصرها على مجرد البحث الرسمي والاقتصادي حتى لا تكون نتائج المواجهة غير مقبولة وخصوصاً في ظل سوء الحالة الاقتصادية .

كما علينا أن نشير إلى أن هناك من يرى أن من الجوانب الإيجابية للاقتصاد الخفي هو إسهامه بنسبة كبيرة في حل مشكلة البطالة وبالتالي عندما ينضم هذا الاقتصاد

(١) د. سعد عبد الحافظ محمود، الاقتصاد الخفي وظاهرة غسل الأموال، مركز الدراسات القانونية والاقتصادية بكلية الحقوق، عين شمس، عام ١٩٩٩ ص ٦٠ .



ثالثاً: أثر الاقتصاد الخفي على سياسات الاستقرار الاقتصادي.

أولاً: أثر الاقتصاد الخفي على الإيرادات الضريبية بمصر .

سوف ننقل أثر الاقتصاد الخفي على عجز الموازنة للعلمة للدولة في مصر والذي يتحقق من خلال التأثير على الإيرادات الضريبية والتي تضع على الدولة بسبب التهرب الضريبي .

ويقصد بالتهرب الضريبي: " كل ما لا تحقق دون علم الجهاز الضريبي، سواء بمعرفة الأفراد الطبيعيين أو الاعتباريين، ويكون خاضعاً للضريبة قانوناً، ولم يسدد الضرائب الواجبة <sup>(١)</sup> عليه "، ومن بيانات الجدول رقم (٦) والتي توضح التقدير لحجم الخسائر للإيرادات الضريبية في وجود الاقتصاد الخفي خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠) والتي تظهر مالياً :-

تزايدت الخسائر المقدرة من الإيرادات الضريبية في وجود الاقتصاد الخفي خلال فترة الدراسة حيث بلغت نحو ٨٩٩,٣ مليون جنية عام ١٩٨٠ حتى زادت إلى نحو ٣,٣ مليار جنية عام ١٩٩٠، واستمرت في الارتفاع حتى بلغت ١١,٩ مليار جنية عام ٢٠٠٠/٩٩ .

وعندما نتبع معدل نحو خسائر الإيرادات الضريبية المقدرة نجد أنها قد تذبذبت نسبتها من عام لآخر فقد بلغت أقصاها عام ١٩٩٢/٩١ بنسبة ٥٦,٢ بينما بلغت أدناها عام ١٩٩٧/٩٦ بنسبة ٣,٧%، وبالتالي يظهر لنا أن الخسائر المقدرة من الإيرادات الضريبية في تزايد خلال فترة الدراسة. لذلك فإن الأمر يتطلب رفع كفاءة الأجهزة الضريبية وصياغة النظم الملزمة لها حتى يمكن رفع حصيلة الإيرادات الضريبية والمساهمة في خفض المجز في الموازنة العامة للدولة .

إلى الاقتصاد الرسمي سوف يقل دوره في استيعاب تلك العالة وتخفيف مشكلة البطالة، لذلك يجب أن توضع سياسة اقتصادية تطرح جميع جوانب المشكلة بحيث يتم هذا التحول تدريجياً من خلال وضع خطة طويلة الأجل تحقق الأهداف المرجوة منها في ظل السياسة الاقتصادية للدولة .

### المبحث الثالث

#### الآثار المختلفة للاقتصاد الخفي بمصر خلال الفترة

(١٩٨٠-٢٠٠٠)

حينما نحلل الآثار المترتبة على نمو واتساع الاقتصاد الخفي علينا أن نميز بين الأنشطة المشروعة غير المسجلة، والأنشطة غير المشروعة، فبالأنشطة المشروعة الخفية آثار إيجابية تتمثل في علاج مشكلة البطالة، وزيادة العرض من خلال إنتاج بعض السلع والخدمات التي تساعد في تلبية بعض الحاجات الاجتماعية، هذا بالإضافة إلى خلق دخول إضافية تمهم في تنشيط الطلب الكلي في المجتمع، أما الأنشطة غير المشروعة فبالرغم من عدم مشروعية الدخول المتولدة منها، إلا أن غسل هذه الأموال له آثاره الموجبة الناتجة عن توظيف هذه الأموال في مجالات الاستثمار المتعددة؛ بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج من السلع والخدمات وارتفاع معدلات النمو وخلق فرص عمل جديدة، إلا أن هذا الرأي يضعف عندما نتذكر أن هذه الأموال المفسولة هي أموال مُحَصَّلة من أنشطة غير مشروعة، أو هاربة من أداء الالتزامات القانونية الواجبة، وبالتالي فالدافع لتشغيل هذه الأموال ليس اقتصادياً بقدر ما هو متعلق بإخفاء حقيقة مصدرها، أو الاحتماء من المطاردة القانونية، إذ تظل هذه الأموال لا تتصف بالاستقرار.

وفي هذا البحث سوف نحلل الآثار المختلفة لوجود الاقتصاد الخفي بمصر ومن أمثلتها الآثار على الإيرادات الضريبية، والعالة، وسياسات الاستقرار الاقتصادي وسوف يأتي ذلك من خلال ما يلي :

أولاً: أثر الاقتصاد الخفي على الإيرادات الضريبية بمصر.

ثانياً : أثر الاقتصاد الخفي على العالة بمصر .

(١) عبد المعطي السيد الموش "عوامل الكهرباء من ضرائب الدخل" مرجع سبق ذكره، ص ٤٠-٤١ .



جدول رقم (٦)

تقدير لحجم الخسائر من الإيرادات الضريبية في وجود الاقتصاد الخفي خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠)

| نسبة النمو في خسائر<br>الإيرادات الضريبية<br>(%) | حجم خسائر الإيرادات<br>الضريبية بالمليون<br>جنيه (١) (٢) | لعباء الضريبي (٢)<br>(%) | بالمليون جنيه حجم<br>الاقتصاد الخفي (١) | للسنوات |
|--|--|--------------------------|---|---------|
| -  | ٨٩٩,٣  | ٢٤,٤                     | ٣٦٨٥,٦٦                                 | ١٩٨٠    |
| ١٧,٤   | ١.٥٦   | ٢٠,٩                     | ٥٠٥٢,٦٠                                 | ١٩٨١    |
| ٧  | ١١٣٠   | ١٩,٠٠                    | ٥٩٤٥,٤٠                                 | ١٩٨٢    |
| ٢,٨  | ١١٦٢,٣   | ١٦,٣                     | ٧١٣٠,٩٣                                 | ١٩٨٣    |
| ١٠,٢   | ١٢٨١   | ١٥,٢                     | ٨٤٢٦,٥٧                                 | ١٩٨٤    |
| ٧,٧  | ١٣٨٠,٢   | ١٣,٩                     | ٩٩٢٩,٥٠                                 | ١٩٨٥    |
| ٥,٨  | ١٤٦٠,٨   | ١٢,٦                     | ١١٥٩٣,٣٥                                | ١٩٨٦    |
| ١٧,٧   | ١٧١٩,٥   | ١٢,٤                     | ١٣٨٦٦,٧٥                                | ١٩٨٧    |
| ٢١,٦   | ٢٠٩١   | ١٢,١                     | ١٧٢٨٠,٠٠                                | ١٩٨٨    |
| ١٩,٩   | ٢٥٠٧,٧   | ١١,٦                     | ٢١٦١٨,٠٠                                | ١٩٨٩    |
| ٣٣,٢   | ٣٢٦٥,٣   | ١٢,٩                     | ٢٥٣١٢,٥٠                                | ١٩٩٠    |
| ٥٦,٢   | ٥١٠١,٥   | ١٦,٣                     | ٣١٢٩٧,٥                                 | ١٩٩١    |
| ١٣,٠٠  | ٥٧٦٩   | ١٦,٣                     | ٣٥٣٢٦,٥٠                                | ١٩٩٢    |
| ٩,٢  | ٦٣٠٠   | ١٦,٠٠                    | ٣٩٣٧٥,٠٠                                | ١٩٩٣    |
| ١٣,٧   | ٧١٦٠,٤   | ١٥,٦                     | ٤٥٩٠٠,٠٠                                | ١٩٩٥/٩٤ |
| ١١,٠٠  | ٧٩٤٩,٢   | ١٥,٤                     | ٥١٦١٨,٣٨                                | ١٩٩٦/٩٥ |
| ٣,٧  | ٨٢٤٦,٤   | ١٤,٣                     | ٥٧٦٦٧,٥٠                                | ١٩٩٧/٩٦ |
| ١١,٠٠  | ٩١٤٢,٢   | ١٤,٥                     | ٦٣٠٤٩,٥٠                                | ١٩٩٨/٩٧ |
| ٩,٤  | ٩٩٩٨,٦٠  | ١٤,٧                     | ٦٨٠١٧,٥                                 | ١٩٩٩/٩٨ |
| ١٩,٦   | ١١٩٦٢,١  | ١٥,٧                     | ٧١١٩١,٧٥                                | ٢٠٠٠/٩٩ |

المصدر : حُصيت بواسطة الباحث من الجدول رقم (١)، (٣) .

السوق عدة أسواق فرعية وتشمل سوق العمل في القطاع الحكومي، سوق العمل في قطاع الأعمال العامة وسوق العمل في القطاع الخاص، وسوق العمل في القطاع الأجنبي.

## ٢- سوق العمل غير المنظمة (غير الرسمية) :

يتمتع سوق العمل غير المنظمة في مصر بقدرة استيعابية لامتناهات العمالة، حيث تستوعب أعداداً كبيرة ومتزايدة من العمالة منذ منتصف السبعينات، ويد مصدرراً أساسياً للتوظيف وتوليد الدخل لأكثر من نصف السكان غير المعتمدين على الزراعة. وبالرغم من افتقار سوق العمل في مصر للإجراءات والقوانين أو غيابها، إلا أن القطاع غير الرسمي يوجد بشكل كبير، وخاصة في قطاع التشييد والبناء .

## ثانياً : أثر الاقتصاد الخفي على العمالة بمصر :

ينقسم سوق العمل بمصر إلى سوقين رئيسيين تتدرج تحتها عدة أسواق فرعية وسيم تناولها كما يلي (١) :

## ١- سوق العمل المنظمة (الرسمي) :

إن سوق العمل المنظمة (الرسمية) تخضع لتشريعات وقوانين ولوائح معينة لابد من الالتزام بها ويتضمن هذا

(1) Radwan, S., "Employment and Unemployment in Egypt : Conventional Problems Unconventional Remedies", A paper Presented A conference on (Employment and Unemployment In Egypt), Cairo: the Egyptian center for Economics studies (ECES) Jan 13-14 2002 ,P8-9 .



حجم الاستثمارات المطلوبة لبدء النشاط، كما يستوعب نسبة كبيرة من المهجرين الجدد من الريف إلى الحضر الذين يقلون العمل بأجور منخفضة عن القطاع الرسمي، بالإضافة إلى أساليب أخرى تتعلق بالرغبة في العمل المستقل، وزيادة حرية الاختيار أمام الأفراد للمفاضلة بين العمل في القطاع الرسمي والقطاع غير الرسمي<sup>(١)</sup>.

وتعتبر تنوعات سوق العمل وارتفاع معدل البطالة وعدم التوازن بين القطاع الرسمي وغير الرسمي مشاكل تقتضي الحلول، فمواجهتها يأتي من خلال رفع معدلات النمو الاقتصادي وتدعيم القدرة التنافسية للصناعات المصرية، وإصلاح التعليم والتدريب بما يحقق التلازم بين أليات سوق العمل وبما يحقق رفع إنتاجية العمالة وتخفيض تكلفة العمل وزيادة القدرة التنافسية للعمالة المصرية مع تحسين الطاقة الاستيعابية للقطاع غير الرسمي من أن يكون قادراً على المساهمة في التوظيف لذلك، فإن الأمر يتطلب معرفة الاحتياجات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة وللمعلمين خارج المنشآت في القطاع غير الرسمي، وخاصة بالنسبة لتنمية الموارد البشرية لرفع إنتاجيتها وزيادة درجة التنافسية من خلال التدريب وإكساب المعلمين المهارات المطلوبة.

(1) Nassar, H. "Overview of Labor market documentation case study: Greater Cairo Region" Research Projects, Center for Economic & financial Research & Studies, Cairo Univ. Vo. 12, 2001, P49.

وقد أشار المسح الحديث الذي أجراه الجهاز المركزي للتعبئة العلمية والإحصاء عام ١٩٩٩ إلى أن عدد المعلمين بالقطاع غير المنظم بمصر (غير الزراعي) حوالي ٤,٨ مليون شخص أي أن العمال في هذا القطاع يمثلون حوالي ٣١% من المجموع الكلي للعمالة في الاقتصاد القومي.

ويتدخل القطاع غير الرسمي مع القطاع الرسمي بعلاقات قوية بعضها علاقات تكاملية والبعض الآخر علاقات تنافسية، ونتيجة لزيادة الطلب على المهارات المرتفعة نتيجة للعملة والتقدم التكنولوجي، والذي أدى إلى إثارة التعلق للعمالة ذات المهارات المنخفضة، هذا بالإضافة إلى التنافس في الوظائف بالقطاع النظامي، فقد أدى ذلك إلى استيعاب القطاع غير الرسمي معظم العمالة ذوي المهارات المنخفضة.

ويظهر ذلك من الجدول رقم (٧) والذي يبين توزيع المعلمين الجدد بصنوف المعلمين بحسب الحالة التعليمية خلال الفترة (١٩٨٦ - ٢٠٠٠) :-

حيث يتضح أن معدل البطالة للأمين، ومن يقرأ ويكتب، وللحاصلين على التعليم الابتدائي والأقل من المتوسط لم يتعد ١% عام ٢٠٠٠ في مصر وهم من فئة ذوي المهارات المنخفضة، بينما بلغت ٢٢,٤٨% بين الدرجات الجامعية، وبالتالي يتضح لنا مدى مساهمة القطاع غير الرسمي على استيعاب العمالة إلى سهولة دخول هذا القطاع للمشتغلين، فلا يتطلب مستويات تعليمية معينة ولا يشترط تخصصات معينة في كثير من الحالات، ولا يتطلب مهارات مرتفعة، أما للمعلمين فيتميز القطاع ببساطة أساليب الإنتاج، وانخفاض

#### جدول (٧)

توزيع المعلمين الجدد بصنوف المعلمين بحسب الحالة التعليمية (من ١٥ سنة وما فوقها)

| الحالة التعليمية | ١٩٨٦   |        | ١٩٩٦   |         | متوسط معدل التغير (%) |        | ١٩٩٨    |         | ٢٠٠٠   |       |
|------------------|--------|--------|--------|---------|-----------------------|--------|---------|---------|--------|-------|
|                  | النسبة | العدد  | النسبة | العدد   | ١٩٩٦-٨٦               | النسبة | النسبة  | العدد   | النسبة | العدد |
| أمن              | ٢,٧٠   | ٣٢٤٣٣  | ٢,٤٠   | ٣٥٠٨٧   | ٨,١٨                  | ٠,٥٦   | ٨١,٠٠   | ١٣,٠٠٠  | ٠,٧٦   |       |
| يقرأ ويكتب       | ٢,٤٢   | ٢٩٢٢٣  | ١,٥٠   | ٢١٨٢٠   | (٣٥,٣٣)               | ٠,٨٦   | ١٢٥٠٠   | ١٥٧٠٠   | ٠,٩٢   |       |
| تعليم ابتدائي    | ١,١٨   | ١٤١٣٢  | ١,٠١   | ١٤٦٧٢   | ٣,٨٢                  | -      | -       | -       | -      |       |
| أقل من المتوسط   | ٢,٥٠   | ٣٠٠٥٩  | ١,١٢   | ١٦٣٥٥   | (٤٥,٥٩)               | ١,٣٠   | ١٨٨٠٠   | ١٥٤٠٠   | ٠,٩١   |       |
| مؤهل متوسط       | ٦٥,٣٦  | ٧٨٥٩٥٤ | ٧٤,٥٣  | ١٠٨٨٠٨٦ | ٣٨,٤٤                 | ٧٠,٤٢  | ١٠١٩٤٠٠ | ١١٣٤٩٠٠ | ٦٦,٨٥  |       |
| فوق المتوسط      | ٦,١٤   | ٧٣٨٧٢  | ٦,٨٩   | ١٠٠٥٩   | ٣٦,١٨                 | ٨,٨٣   | ١٢٧٨٠٠  | ١٣٦٤٠٠  | ٨,٠٣   |       |

| الدرجة العلمية الأولى | ٢٣٦٥٣٠   | ١٩,٦٧ | ١٨٣١٤٤  | ١٢٥٤ | (٢٣,٥٧) | ٢٥٠٩٠٠  | ١٨,٠٢ | ٣٨١٦٠٠  | ٢٢,٤٨ |
|-----------------------|----------|-------|---------|------|---------|---------|-------|---------|-------|
| دبلوم على ممتاز       | -        | -     | ١٩٢     | ٠,٠١ | -       | -       | -     | -       | -     |
| ماجستير               | -        | -     | -       | -    | -       | -       | -     | -       | -     |
| دكتوراه               | -        | -     | -       | -    | -       | -       | -     | -       | -     |
| غير مصنف              | ٣٢١      | ٠,٠٣  | ١       | -    | -       | -       | -     | -       | -     |
| المجموع               | ١٢٠,٢٥٢٤ | ١٠٠   | ١٤٥٩٩٥٥ | ١٠٠  | ٢١,٤١   | ١٤٤٧٥٠٠ | ١٠٠   | ١٦٩٧٨٠٠ | ١٠٠   |

المصدر :

- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، التعدادات العامة للسكان (١٩٨٦، ١٩٩٦)، وبحث عمالة بالعمالة (١٩٩٨، ٢٠٠٠).

- الأرقام بين الأقواس تشير إلى معدلات نمو بالسالب.

- العمالة (٥) تشير إلى أن إجمالي عدد المتطلين للحصول على شهادات في مستوى البكالوريوس والليسانس وأعلى منها، وليس الدرجة الجامعية الأولى فقط، ولذا إشارات بحث الصحة بالعمالة الصادرة في ديسمبر ٢٠٠١.

## ثالثاً : أثر الاقتصاد الخفي على سياسات

## الاستقرار الاقتصادي بمصر :

يؤدي النمو السريع للاقتصاد الخفي إلى فشل سياسات الاستقرار الاقتصادي، فهذا الجانب من الاقتصاد قد يؤدي إلى تشويه المؤشرات الخاصة بسياسة الاستقرار الاقتصادي، وبالتالي فإن هناك احتمال أن يقع صانع السياسة الاقتصادية في خطأ وصف طرق علاج المشاكل الاقتصادية بسبب التشخيص غير السليم للمشكلة، والذي يبنى على تلك المؤشرات الخاطئة وبالتالي فإن سياسة الاستقرار قد تستجيب لمشاكل غير واقعية.

وإذا ما حاولت السلطات المعنية اتخاذ إجراءات مضادة لمواجهة تلك المشاكل فسيبدأ عن تلك الإجراءات نوعاً من عدم الاستقرار في الاقتصاد الرسمي، والتي بمقتضاها يتحول الاقتصاد الخفي من خلال التضخم والبطالة إلى اقتصاد ذي حجم كبير.

لذلك سنتناول بعض آثار هذا الاقتصاد الخفي على عملية صناعة السياسات؛ لتحقيق الاستقرار الاقتصادي كما يلي :

## أ- أثر الاقتصاد الخفي على معدلات التضخم بمصر :

إن أنشطة الاقتصاد الخفي وما يتبع بعضها من عمليات لتحويل الأموال، لا تخلو من تدفق نقدي عبر البنوك والقنوات المصرفية أو عن طريق السلع المعمرة والذهب وغيرها، وهو ما يعنى الضغط على المعروض السلعي من خلال القوة الشرائية لفئات يرتفع لديها الميل للحد من الاستهلاك، وذلك

نمط استهلاكي يتصف بعدم الرشد أو العشوائية، وبذلك يساهم الاقتصاد الخفي في زيادة المستوى العام للأسعار أو حدوث تضخم من جانب الطلب الكلي للمجتمع مصحوباً بتدهور القوة الشرائية للنقد<sup>(١)</sup>، وقد تصل الضغوط التضخمية إلى تضخيم السلع على النقود.

ويظهر ذلك عندما نتتبع تطور التضخم في مصر خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠) بالجدول رقم (٨) يتبين لنا ما يلي:- بلغ معدل التضخم نحو ١٢,٥ ٪ في المتوسط خلال الفترة (١٩٨٠- ١٩٩١) ثم انخفض إلى ٨,٦ ٪ في المتوسط خلال الفترة (١٩٩٢-١٩٩٧) حتى بلغ ٣,٥ ٪ في المتوسط خلال الفترة (١٩٩٧-٢٠٠٠)، ولكننا نجد أن هذه الأرقام الرسمية ليست واقعية لما هو ملموس من زيادة للأسعار حيث يؤدي الاقتصاد الخفي إلى تشويه الأسعار المحلية، وارتفاع الأسعار الحقيقية بشكل يفوق الأسعار الرسمية خصوصاً عندما تكون أسعار السلع والخدمات مدعومة من قبل الحكومة بشكل كبير في الاقتصاد الخفي وتقدم للمواطنين بأسعار منخفضة، وفي مثل هذه الحالات نجد أن معدل التضخم الرسمي يكون مرتفعاً عن المعدل الحقيقي.

(١) د. حيدى أحمد أبو زيد، الأزمة الاقتصادية العالمية وانعكاساتها على مشكلات التضخم والديون الخارجية في مصر "مجلة مصر المعاصرة"، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي، والإحصاء والتشريع، العدد ٣٩٩، يناير ١٩٨٥، ص ٦٦.

## جدول رقم (٨)

تطور معدل التضخم في مصر خلال الفترة (١٩٨٠-٢٠٠٠)

| السنة               | ١٩٩١-١٩٨٠ | ١٩٩٧-١٩٩٢ | ٢٠٠٠-١٩٩٧ |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|
| متوسط معدل التضخم % | ١٢,٥      | ٨,٦       | ٣,٥       |

المصدر: خُصبت بواسطة الباحث

Http://WWW.Indicators.gov.eg/ViewIndicator.asp

وزارة التجارة الخارجية، وزارة التخطيط

## جـ- أثر الاقتصاد الخفي على الانخراط المحلي:

إن الاقتصاد الخفي وما يحتويه من أنشطة غير قانونية قد يؤدي إلى هروب رأس المال إلى الخارج عندما تقترن به التحويلات النقدية المصرفية بين البنوك المحلية والخارجية، وفي مثل هذه الحالة تعجز المداخلات المحلية عن الوفاء باحتياجات الاستثمار ويتسع نطاق الفجوة التمويلية حيث يتم إيداع تلك المداخلات في البنوك الخارجية دون أن توجه إلى قنوات الاستثمار داخل البلاد. وفي مصر عندما نتبع معدل الانخراط المحلي، نجد أنه في حالة تنديب؛ حيث بلغ ١٤,٨% في المتوسط سنوياً خلال الفترة (٨١/٨٠ - ٨٧/٨٦) ثم انخفض إلى ٧,٤% في المتوسط سنوياً خلال الفترة (٨٨/٨٧ - ٩٣/٩٢) ثم ارتفع إلى ١٥% في المتوسط سنوياً خلال الفترة (٩٤/٩٣ - ٩٩/٩٨)، ويظهر ذلك بالجدول رقم (٩) وتعتبر هذه المعدلات منخفضة إذا ما قورنت بمعدلات الدول الأخرى، إذ يبلغ هذا المعدل ٢٢% في تركيا، و ٣٩,٣% في الصين عام ٢٠٠٠<sup>(٢)</sup>.

(١) وزارة التخطيط والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.  
وحسابات وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية.  
(٢) تقارير تنمية في العالم - سنوات مختلفة.

## ب- أثر الاقتصاد الخفي على الدخل القومي بمصر:

هناك ارتباط بين الاقتصاد الخفي وعمليات تحويل الأموال كما ذكرنا من قبل، وهذا يعني أن هذه العمليات تساهم في زيادة الفجوة بين الدخل القومي الرسمي والدخل القومي الحقيقي، ولعل هذا يؤدي إلى صعوبة مهمة السلطات المختصة بالتخطيط القومي ولتي يعتذر عليها وضع خطط أو برامج فعالة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في ظل تضارب البيانات بين الهيئات الحكومية.

إن تشير الإحصائيات إلى أن حجم الدخل القومي قد بلغ نحو ٣٣٦,٠ مليار جنية عام ٢٠٠٠<sup>(١)</sup> إلا أن القيمة الحقيقية للدخل القومي أكثر من ذلك نتيجة لتزايد حجم أنشطة الاقتصاد الخفي. أيضاً عندما نحلل توزيع الدخل للقومي في ظل الاقتصاد الخفي نجد الفجوة تزداد بين الطبقات الغنية والفقيرة نتيجة لحصول بعض الفئات على دخول لا تستحق الحصول عليها كما أن هذه الفئات تزداد ثراء في الوقت الذي لا يحصل فيه أصحاب الدخول المشروعة على زيادة منازلة أو مواكبة للزيادة في حجم الاقتصاد الخفي، وهو ما يؤدي إلى اختلال توزيع الدخل القومي ويضعف جهود الدولة لتحقيق عدالة توزيع بين فئات المجتمع.

## جدول رقم (٩)

معدل الانخراط المحلي بمصر

خلال الفترة (١٩٨١/٨٠ - ١٩٩٩/٩٨)

| السنوات               | (٨٧/٨٦ - ٨١/٨٠) | (٩٣/٩٢ - ٨٨/٨٧) | (٩٩/٩٨ - ٩٥/٩٤) |
|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| متوسط معدل الانخراط % | ١٤,٨            | ٧,٤             | ١٥              |

المصدر: خُصبت بواسطة الباحث من خلال وزارة التجارة الخارجية، وزارة التخطيط

http://www.Indicators.gov.eg/ViewIndicator.asp





## د- أثر الاقتصاد الخفى على الاستثمار فى مصر :

يؤثر الاقتصاد الخفى سلباً على زيادة حجم الاستثمار نتيجة لعدم خضوع التحول تحتفظ بالاقتصاد الخفى للضرائب والتأمينات الاجتماعية أو أى إيرادات سيادية حكومية أخرى مما يؤثر فى تخفيض تكلفة المنتج بهذا القطاع عندما يقارن بتكلفته بالقطاع الرسمى والذي يحمل بتكلفة الضرائب مما يتسبب عنه خروج المشروعات بالقطاع الرسمى نتيجة لوجود تلك المنفعة فى التكلفة بينه وبين القطاع غير الرسمى، وهذا ما ينعكس على انخفاض حجم الاستثمارات، فالمستثمر هدفه هو تحقيق الربح وعندما يتخذ قرار الاستثمار عليه أن يدرس سوق المنافسة له والتكلفة، وبالتالي عندما يجد المستثمر تلك المنافسة بالقطاع غير المنظم سوف يؤثر ذلك سلباً على قرار الاستثمار مما سيؤدى إلى انخفاض حجم الاستثمار المحلى والأجنبى .

وبالتالى يتضح مما سبق أن الاقتصاد الخفى له تأثير سلبي على المتغيرات الكلية: كالتضخم، والدخل القومى، والادخار المحلى، والاستثمار، مما يستلزم وضع استراتيجية على المستوى القومى لحل تلك المشكلة تدريجياً ودمج الاقتصاد الخفى المشروع بالاقتصاد الرسمى .

## الخلاصة والتوصيات

تعماني معظم دول العالم من ظاهرة الاقتصاد الخفى، وعلى الرغم من اختلاف سميات وتعريفات وحجم الاقتصاد الخفى إلا أن الدول المتقدمة تعانى منه كما تعانى الدول النامية .

أما عن أسباب وجود الاقتصاد الخفى فنجد أنها تعددت واختلفت من نظام اقتصادى إلى آخر، بل قد تختلف فى حدتها وأهميتها من دولة إلى أخرى، وعلى الرغم من ذلك فهناك مجموعة من الأسباب اتفق على تدفع إلى التحول للاقتصاد الخفى، وفي مصر كثرت هذه الأسباب تتمثل فى: زيادة العبء الضريبي، وزيادة البطالة، وتعدد الإجراءات والبيروقراطية، وزيادة حجم الأنشطة الإجرامية .

أما عن آثار أنشطة الاقتصاد الخفى، فيجب التمييز بين الأنشطة ذات الآثار الاقتصادية والاجتماعية السلبية مثل: تجارة المخدرات، والإرهاب، وغيرها من الأنشطة الأخرى،

والأنشطة ذات الآثار الإيجابية مثل المساهمة فى حل مشكلة البطالة، إلأن التعرف على حدة الأنشطة وتدعيمها ورفع كفاءتها يحتاج إلى المزيد من البحث .

لذلك فإني أوصي ببعض التوصيات لعل من أهمها ما يلي :-

١- إجراء المزيد من الدراسات فى المجال الاقتصادى الخفى حيث ما زال هذا المجال يعانى من نقص البيانات والدراسات التحليلية لجوانبه المختلفة .

٢- العمل على وضع إطار من السياسات الملائمة فى الاقتصاد القومى من خلال الإصلاحات المالية والنقدية، والعمل على زيادة جاذبية العمل بالقطاع الرسمى من خلال توفير المناخ الملائم والحوافز الكافية مما يساعد على دفع عجلة التنمية وعلاج مشكلة البطالة .

٣- دمج الجانب المشروع من الاقتصاد الخفى (القطاع غير الرسمى) فى النشاط الاقتصادى الرسمى، ويأتى ذلك من خلال وضع استراتيجية واضحة للقيام بالاستثمارات الكافية لاستيعاب المتطلعين عن العمل وتهيئة إطار ملائم من السياسات لدمج أنشطة هذا القطاع فى النشاط الاقتصادى الرسمى وهو تطوير ورفع كفاءة الأجهزة الضريبية، تسهيل الإجراءات والقضاء على البيروقراطية ورفع معدلات النمو الاقتصادى من خلال تدعيم القدرة التنافسية للمصدرات المصرية، وإصلاح التعليم والتدريب بما يحقق التلازم بين آليات سوق العمل وبما يحقق رفع إنتاجية العمالة .

٤- مواجهة الأنشطة غير المشروعة، فكل نشاط أسلوب يتم التعامل معه، فتجارة المخدرات قد صدر لها قانون ويمكن أن يودى هذا القانون إلى الحد من زيادة الاتجار فيه، أما تجارة العملة فيجب ألا تعالج بالإجراءات الأمنية فقط، بل يجب العمل على فهم ظروف ومكونات العرض والطلب لهذه التجارة، وتبقي الرشوة والتزوير والتهرب الضريبي فكلها مظاهر للاختلال للاقام بين الأجور والدخل والأسعار، فارتفاع سعر الضريبة وتخصيص أسلوب الجباية سوف يودى إلى زيادة حصيللة الضرائب وخفض نسبة التهرب الضريبي.

للقومية المتخصصة (٧٤-١٩٩٣)، عام ١٩٩٣ .

## المراجع

### ١- المراجع العربية :

أ- الكتب :

- ١- د. أحمد عبد الخالق "الأثار الاقتصادية والاجتماعية لغسيل الأموال"، دار النهضة العربية، ١٩٩٨ .
- ٢- د. أشرف توفيق شمس الدين "تجريم غسيل الأموال في التشريعات المقارنة"، دار النهضة العربية ٢٠٠١ .
- ٣- د. حمدي عبد العظيم "غسيل الأموال في مصر والعالم"، بدون ناشر، ١٩٩٧ .
- ٤- د. سعيد عبد الخالق "الاقتصاد الخفي وضاهرة غسيل الأموال"، مركز الدراسات القانونية والاقتصادية، كلية الحقوق، جامعة عين شمس، ١٩٩٩ .
- ٥- د. صفوت عبد السلام، الاقتصاد السري، دار النهضة العربية ٢٠٠٢ .
- ٦- د. عبد المطلب عبد الحميد "السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي"، مجموعة النيل العربية ٢٠٠٣ .
- ٧- د. محسن الخضيري، "غسيل الأموال"، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣ .
- ٨- د. محمود عبد الفضيل "من دفتر أحوال الاقتصاد المصري"، دار الهلال، ٢٠٠٣ .
- ٩- د. محمود عبد الفضيل "مصر والعالم على أعتاب الألفية الجديدة" الطبعة الأولى، القاهرة : دار لشرق عام ٢٠٠٠ .
- ١٠- محمد إبراهيم طه السقا "الاقتصاد الخفي في مصر"، القاهرة : مكتبة النهضة المصرية، عام ١٩٩٦ .
- ب- التقارير :
- ١- الأمم المتحدة : تقرير اللجنة الدولية لمراقبة المخدرات ٢٠٠١ "أنسيب، نيويورك ٢٠٠٢ .
- ٢- البنك الأهلي المصري، لفترة الاقتصادية، لعدد الأول والثاني، ٢٠٠٠ .
- ٣- الجهاز المركزي للتنبئة العامة والإحصاء، "التقرير النهائي للقطاع الاقتصادي غير المنظم تعريفه وسماته الأساسية"، عام ١٩٩٣ .
- ٤- المجالس القومية المتخصصة، "القطاع غير المنظم ودوره في استيعاب فائض العمالة"، موسوعة المجلس

- ٥- المجالس القومية المتخصصة، المجلس القومي للإنتاج والشؤون الاقتصادية "الاقتصاد الموازي"، الدورة ١٦، سبتمبر ٨٩/يناير ١٩٩٠ .
- ٦- المجالس القومية المتخصصة، "القطاع غير المنظم ودوره في استيعاب فائض العمالة" موسوعة المجالس القومية المتخصصة (٧٤-١٩٩٣) .
- ٧- المركز القومي للبحوث، "القطاع غير الرسمي في حصر مصر"، التقرير الثاني، عام ٢٠٠١ .
- ٨- تقارير لجمعية في العالم - سنوات مختلفة .
- ٩- د. صبري أحمد أبو زيد، الأزمة الاقتصادية العالمية وتكاملتها على مشكلتي التضخم والديون الخارجية في مصر، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السبلي والاحصاء والتشريع، العدد ٣٩٩، يناير ١٩٨٥ .
- ١٠- شريف أحمد بلشا، الإصلاح الاقتصادي وسوق العمل في مصر ١٩٨٦ - ١٩٩٦، "المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، السنة الثالثة عشر، العدد الأول والثاني ١٩٩٩ .
- ١١- عالية المهدي، "إمماج الوحدات الاقتصادية غير الرسمية في النظام الضريبي : دراسة ميدانية، عام ٢٠٠٠ .
- ١٢- عبد المصطفى السيد الهوشي، عوامل التهرب من ضرائب الدخل"، مجلة مصر المعاصرة، السنة السابعة والسبعون، العدد ٤٠٤، ١٩٨٦ .
- ١٣- مجلس الشؤون "خطة قومية وبرامج لتنمية الصناعات الصغيرة" لجنة الإنتاج الصناعي والطفقة، دور الاعتقاد ٢٣، عام ٢٠٠٣ .
- ١٤- وزارة الداخلية الإدارة العامة لمكافحة المخدرات، "التقرير السنوي" القاهرة، عام ١٩٩٥ .
- المقالات والدوريات والأبحاث :
- ١- أحمد سقر عاشور، الأزمة الاقتصادية والإصلاح المؤسسي في مصر "مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، كراسات لستراتيجية الأهرام رقم ٩٩، عام ٢٠٠١ .
- ٢- بنك مصر، "ظاهرة غسيل الأموال (المفهوم - الأثار - المكافأة)" أوراق بنك مصر البحثية، العدد (٩)، عام ٢٠٠٠ .
- ٣- جلال وفاء محمدين، "دور البنوك في مكافحة غسيل الأموال، رسائل البنك الصناعي، العدد ٦٣، عام ٢٠٠٠ .



Hidden Economy", Working Paper, United Kingdom: Department of Economics, Univ. of Essex, Colchester, 2000, Co43SQ, <http://marco@essex.ac.uk>.

10- Feihe. E. L. "The meaning and measurement of the underground Economy" In Edger L. Feige ( The underground Economies : Tax Evasion and Infomation Distoirtion). Cambridge cambridge university Press, 1989.

11- Fergany , N., "Aspects of labor migration and unemployment in the Arab Region" A, Paper presented at a conference on (Employmentand unemployment in EGYPT), Cairo : The Egyptian Center for Economic Studies (ECES), 2002, Jan 13-14 .

12- Galal, A ., " The Paradox of Education and unemployment in Egypt", Cairo : The Egypt Center for Economic Studies (ECES), 2002, No.67 .

13- Giles, "Eroding Sales Tax Revenes: The Impact of Ecommerce". government finance Review 2002, Vol . 18 . No (1) .

14- Giles , D. E. A "Modeling The Hidden Economy and The Tax Gap. In New Zealand". Econometrics working Paper . EWP (98b) Canola : e- mail: Dgiles @ uvic 1998b .

15- Hill, R and M . Kabir, "Currency Demand and the Growth of the underground Economy. In Canada" , Applied Economics, Vol .32.No. 2, 2000 .

16- Hopkins , N . S. "The informal sector in Egypt : Towards An Anthropology of work" . In N. S. Hopkins, Informal sector In. Egypt Cairo. Papers in Social Science. Vo..14. No. 4. 1992 .

٤- عصام الدين الأحمدى : ظاهرة غسل الأموال وأثرها الاقتصادية وأهم الجهود العالمية والمحلية المبذولة لمكافحتها، مجلة اتحاد المصارف العربية، المجلد العشرون، العدد ٢٣، عام ٢٠٠٠ .

٥- عمر عبد الحى صالح ليلبي، الاقتصاد الخفى في الدول النامية :تجاهات وتوقعات حاسمة لأسبوطمركز دراسات المستقبل، مجلة دراسات مستقبلية، العدد الثالث، عام ١٩٩٧ .

٦- مركز دراسات الإدارة العامة، إجماع القطاع غير الرسمي في الإطار الرسمي للنشاط الاقتصادى، جامعة القاهرة، عام ٢٠٠٠ .

٧- نوال محمد النجار - التشغيل في القطاع غير المنظم، وزارة القوى العاملة والتشغيل عام ١٩٩٥ .

٢- المراجع الأجنبية :

1- Ahmed Al Khawaz, "Informal sector and its role in Arab Countries", AMERICAN Universty, 1999 .

2- Ahmed Galal "The Economics of Formalization Potential Winners And losers from Formalization ti Egypt". The Egyptian Center for Economic Studies, formalization of Business And Real Estate in Egypt" An ECES / ILD Conference Jan 18.2004 .

3- Assad, R. "formal institutions in the labour market , with Application to the construction sector in Egypt" , world development, 1993 . Vol . 21. No.(6) .

4- Bhatta charyya, D. K "On the Economic Rational of Estimating the Hidden Economy" The Economic Journal, 1999, Vol. 109, June .

5- Boorman, J . and S. inhres "Financial system Abuse, Finanacial crime and money laundering . Back Ground Paper". IMF, at <http://www.IMF.Org/feb.12.2001>.

6- Bovi, M. "The nature of the underground Economy : Some Evidence from OECD countries" 2002 .

7- Cross, John C., "Informal sector". In P. A. O. Hara (Ed.) (Encyclopedia of Political Economy). London and New York : Routlege. Vol . 1. 2001

8- Djankov, Simeon "The Regulation of Entry" the world Bank : Policy Research Working Paper , No (2661). 2001.

9- Ercolani . M. G. "Inflation tax and the



## الفساد الإداري في الدول النامية

رؤية أكاديمية لمفهومه، أسبابه، أشكاله، آثاره واستراتيجيات مكافحته

د. عبد الله بن عبد الكريم السالم

أستاذ الإدارة العامة المساعد

بكلية الإدارة والاقتصاد

بجامعة الملك عبد العزيز بجدة

### ملخص البحث :

لفساد الإداري ظاهرة عرفتها المجتمعات الإنسانية القديمة والحديثة . إلا أن الفساد الإداري المنتشر حالياً هو أشد خطورة من السابق نظراً للتغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية والتكنولوجية للمجتمعات المعاصرة .

ويعد الفساد الإداري من أخطر المشاكل التي تواجه الدول النامية لكونه كالسرطان الخبيث الذي يهلك صحة الجهاز الحكومي ويضعف قدراته ويهدر طاقته ويجعله عاجزاً عن تحقيق أهدافه التنموية .

هذا البحث يستخدم المنهج الوصفي التحليلي لدراسة ظاهرة الفساد الإداري. وتشمل الدراسة شرح مفهوم الفساد الإداري ومناهج دراسته وتحليله بالإضافة إلى مناقشة المصاعب التي تحول دون دراسة هذه الظاهرة بشكل الممول وكذلك تحليل أهم أسباب الفساد الإداري ومعرفة بعض أشكاله والآثار الناتجة عنه وكيفية رؤية الإسلام لهذه الظاهرة خير السوية ثم التركيز على جهود الإصلاح الإداري في معالجة الفساد بطريقة شمولية من خلال تبني بعض الاستراتيجيات التي تساعد في مكافحة الفساد الإداري واحتواء آثاره الخطيرة .

### مقدمة :

الفساد الإداري ظاهرة عرفتها المجتمعات الإنسانية قديماً وحديثاً. إلا أن الفساد الإداري المنتشر في المجتمعات المعاصرة أشد فتكاً وأكثر تعقيداً من السابق نظراً للتغيرات في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية

والإدارية والتكنولوجية للمجتمعات الحديثة.

والفساد الإداري عندما يتغلغل في جسم الإدارة الحكومية - يصبح كالسرطان الذي يمتد إلى كل خلية من خلايا الكائن الحي- يهلك بنية الإدارات الحكومية ويضيف أداها ويهدر مواردها ويضعف مناعتها ويكثر من انتشار الأمراض الإدارية المزمنة.

ويعد الفساد الإداري من أخطر التحديات التي تواجه الدول النامية ويحظى باهتمام متزايد من قبل حكوماتها نظراً للمشاكل الاقتصادية وتراكم الديون الخارجية وانخفاض معدلات النمو الاقتصادي وتكدي معدلات الأداء والإنتاجية في القطاع العام. وعقدت في السنوات الأخيرة العديد من المؤتمرات لمناقشة هذه الظاهرة والبحث على المزيد من الشفافية من قبل بعض المنظمات الدولية: كالبانك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية والمعاهد الدولية للإدارة كما أخذت بعض الدول النامية على عاتقها القيام بعدد بعض المؤتمرات والندوات وبدأ بعض الحكومات للتوعية للحد من انتشار هذه الظاهرة من خلال المؤسسات التشريعية والتنفيذية والإعلامية والاجتماعية والتعليمية. وهذا البحث هو محاولة متواضعة ضمن الجهود العلمية التي تسعى لدراسة هذه الظاهرة وفهم آثارها ونتائجها وكيفية مكافحتها وتقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تساعد على الحد من آثار هذا الداء في جسم الإدارة الحكومية .

### هدف البحث :

يهدف هذا البحث لدراسة ظاهرة الفساد الإداري من خلال تعريف الفساد وتعريف المناهج التي تساعد في تحليله



الممنوحة الموظفين عن الأهداف المقررة لها قانوناً (حكمت ١٩٩٥، ص ٥).

هو: " ما تحرمه القوانين المهنية وللوقائع والأخلاقية " (مبنى ١٩٩٦، ص ١١) .

هو: " القصور القيمي عند الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة " (الأعرجي، ١٩٩٥، ص ٢٩٩).

هو: " السلوك المنحرف عن الواجبات الرسمية محبة لاعتبارات خلسة كالأطماع المالية والمكاسب الاجتماعية أو ارتكاب مخالفات ضد القوانين لاعتبارات شخصية " (الأعرجي، ١٩٩٥، ص ٣٠٠-٣٠١) .

هو: " أي سلوك يكتبه الموظف يترتب عليه وقوع مخالفات تنظيمية أو سلوكية أو مالية " (السماهي ٢٠٠١، ص ٥) .

هو: " استغلال الموظفين الحكوميين (مديرين وتنفيذيين)، وبشكل فردي أو جماعي للسلطات الممنوحة إليهم لتحقيق مصالح شخصية (مادية أو معنوية) لهم ولغيرهم غير مباينين بالقوانين والأنظمة والقيم الأخلاقية ومتجاهلين الأهداف العامة للجهاز الإداري الحكومي " (إبراهيم والصرايرة، ٢٠٠١، ص ٥١) .

هو: " استغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة أو طبقة بطريقة تشكل انتهاكاً للقانون أو معيار السلوك الأخلاقي الراقي " (الشهابي وداعر، ٢٠٠٠، ص ١١٠) .

ونلاحظ أن التعاريف السابقة تتفق حول اعتبار " استغلال السلطة العامة " لتحقيق مكاسب شخصية من ضمن أعمال الفساد الإداري واستناداً على الآراء السابقة يمكن تعريف الفساد الإداري بأنه: " استغلال سلطة الوظيفة العامة ونفوذها لتحقيق مكاسب شخصية (مادية أو معنوية)، بشكل يتعارض مع القوانين سواء تم ذلك بشكل فردي أو جماعي " .

#### مناهج دراسة وتحليل الفساد الإداري :

هناك ثلاثة مناهج رئيسية تساعد في تحليل ظاهرة الفساد الإداري وفهم أسبابها :

(الأعرجي، ١٩٩٥، ص ٢٩٧-٣٠١) .

والمصاعب التي تحول دون دراسته بالشكل المأمول، كما تشمل للدراسة تحليل أسباب الفساد الإداري ومعرفة بعض أشكاله والآثار الناتجة عنه وكيفية رؤية الإسلام لهذه الظاهرة ثم التركيز على جهود الإصلاح الإداري في معالجة هذا الموضوع بطريقة شمولية .

ولقد حظي هذا الموضوع باهتمام الحكومات والجامعات ومعاهد الإدارة في الفترة الأخيرة لارتباطه بظاهرة خطيرة من مظاهر انحراف السلوك الإنساني بوجه عام والسلوك الإداري بوجه خاص. وبالرغم من أن الدول المتقدمة والدول النامية تعاني من الآثار السلبية للفساد الإداري على حد سواء إلا أن تأثير الدول النامية بهذا الموضوع يكون أسوأ نظراً لكون الفساد الإداري يؤخر معدلات التنمية المنشودة ويعوق فاعلية الأداء الإداري للأجهزة الحكومية ويزيد من تنامي مستويات المعيشة وانتشار الفقر بين الغالبية العظمى من السكان في الدول النامية.

#### منهج البحث :

يستخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ من خلال الاعتماد على المراجع العلمية والبحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع سواء ما توفّر منها باللغة العربية أو الإنجليزية .

#### تعريف الفساد الإداري :

من بين الصعوبات التي يواجهها الباحث عند دراسة موضوع الفساد الإداري عدم وجود تعريف محدد ووثيق ومتفق عليه بين الباحثين في المجتمعات المعاصرة . هذه الصعوبة ترجع لأسباب عديدة من بينها : تعدّد ظاهرة الفساد وتشعب معالمها وأسبابها، واختلاف مناهج دراستها وتعدد أشكال التعبير عنها وتتنوع خلفيات المشاركين في نقاشها وبحثها؛ حيث ينتمون لحقول معرفية عديدة، مثل: العلوم القانونية والسياسية والعلوم الاجتماعية والاقتصادية والإدارية بالإضافة إلى الاختلاف في المواقف الأيديولوجية وتباين الميول والاتجاهات لدى الباحثين.

ومن ضمن تعريف الفساد الإداري التي وزعت في بعض الدراسات التي اضلعت عليها ما يلي:

الفساد الإداري: هو كل انحراف بالسلطة العامة،



## ١- المنهج القيمي (الأخلاقي)

وتبعاً لهذا المنهج فإن فقدان السلطة لقيمة Moral Authority يؤدي إلى انحراف عن المعايير الأخلاقية للمجتمع وبالتالي صدور سلوكيات منحرفة تنتهي بإضعاف أداء الأجهزة الحكومية . إلا أن المنعذين لهذا المنهج أثاروا مسألة كيفية قياس النظام القيمي السائد وكيفية تحديد سماته ومعالمة ؟ ناهيك عن وجود اختلافات في القيم والثقافات بين المجتمعات الإنسانية . وهذه الانتقادات مهتت لظهور المنهج التالي .

## ٢- المنهج الوظيفي

يرى الوظيفيون Functionalists أن الفساد الإداري ينتج عن الانحراف عن قواعد العمل المأذنة في الجهاز الإداري .

فهذا الانحراف يؤدي إلى انحراف في سلوك العاملين بهذه الأجهزة وبالتالي ظهور بعض أشكال الفساد الإداري لسد أو تعويض القصور في تلك القواعد المهنية .

## ٣- منهج ما بعد الموظفين

ويرى أنصار هذا المنهج Post Functionalists أن الفساد الإداري ظاهرة طبيعية تصاحب النمو والتطور وتأخذ طابعاً نظمياً مؤسسياً يسعى للاستمرارية والبقاء مع حركة تقدم المجتمع . وبالرغم من أن الفساد غير مقبول من حيث المبدأ إلا أنه يتواجد كوسيلة لتسهيل الأعمال وتيسير إنجازها في مجتمع صارم متشدد (مبني، ١٩٩٦، ص ١٧-١٨) . ولكل منهج أنصاره ومؤيدوه إلا أن المنهج القيمي هو الأكثر واقعية لكونه يكالغ الفساد ويحاربه بدلاً من أن يعقلنه ويبرره كما هو الحال في المنهجين الآخرين .

## الفساد السياسي والفساد الإداري :

يشير بعض الباحثين إلى أهمية التفرقة بين هذين النوعين من الفساد (AL-Rawaf, 1980, p.486) : فالفساد السياسي: يتعلق بإساءة استخدام السلطة وللممارسات المنحرفة الصادرة عن الصفوة السياسية (مثل: كبار رجال الحكم والوزراء وقيادي الأحزاب السياسية وكبار مسؤولي التشريع والقضاء) .

أما الفساد الإداري : فيتعلق بإساءة استخدام السلطة من قبل موظفي السلطة التنفيذية والتي لا يندرجون ضمن

## الصفوة السياسية.

والحقيقة أنه يصعب في بعض الأحيان الفصل بدقة بين بعض أشكال الفساد السياسي والفساد الإداري لتداخل الأسباب (Kohli, 1975, p.78) . ويرى الدكتور عامر الكبيسي (٧٠٠٠، ص ٨٩) "إن المنهج السياسي لإنشاعة الفساد الإداري نعد من أهمها وأخطرها في العديد من الأنظمة . كما أكتت ذلك للتجارب والمحاكمات والتقارير والدراسات التي تقتر بين الحين والآخر، ذلك لأن فساد لقمة سرعان ما يستشري ويتسرب للمستويات الأدنى التي تختمى وتتسرب بقيادتها المتواطئة معها " .

وعموماً فإن الفساد الإداري هو الفساد الصادر عن سوء استخدام السلطة الإدارية من قبل موظفي الأجهزة الحكومية للتنفيذ . وهذا النوع من الفساد تتوافر بخصوصه بعض المعلومات في معظم الدول للنامية ويمكن دراسته، أما الفساد السياسي فيصعب دراسته لكونه متعلق بالصفوة السياسية المهيمنة على أنظمة الحكم بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بممارساته من داخل الدولة المعنية بالدراسة . وعادة ما تكون مصادر معلوماته الإشاعات والتقارير الصادرة من بعض الصحف ووسائل الإعلام والمنظمات والبيئات الأجنبية خارج تلك الدول النامية .

## مصاعب دراسة الفساد الإداري :

تعرض الباحثين الذين يودون دراسة الفساد الإداري في الدول النامية مجموعة من المصاعب من أهمها :

١. قلة المعلومات والبيانات الإحصائية المتوفرة لدى الجهات الرسمية عن جرائم الفساد الإداري .
٢. في حالة توفر بعض المعلومات فإنها تحاط بهالة كبيرة من السرية ولا يطلع عليها الباحثين بسهولة إذ يتطلب الأمر موافقة جهات عليا في الجهاز الحكومي .
٣. أن بعض المعلومات المتوفرة من مصادر خارجية كالصحف الأجنبية وتقارير بعض المنظمات الدولية (مثل هيئة الأمم المتحدة) تفتقر للثقة وللحديث في بعض الأحيان حيث يكون قد مضى عليها بضع سنوات
٤. العضايفات التي قد يتعرض لها الباحثون عند تناولهم لموضوع الفساد الإداري وخاصة أن الموضوع شائك ومتعدد الجوانب، وقد تؤدي تلك الدراسات إلى كشف

## ٢- أسباب اجتماعية وثقافية :

وتتمثل في العادات والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع والتي كثيراً ما تولد ضغوطاً اجتماعية تهيء المناخ المناسب لنمو وانتشار الفساد الإداري من خلال أصناف المحاباة والمصوبية والتي تؤدي في النهاية إلى انحراف الجهاز الإداري عن القواعد والأهداف المأمولة للعمل .

كما أن البعض في الدول النامية لا يرون في أصناف المحاباة والمصوبية نوعاً من الفساد الإداري بقدر ما هي للترام أدبي يسعى إلى تحقيق مصالح الأقارب والأصدقاء وتغنيهم ولو على حساب المصلحة العامة.

كما تسود بعض المجتمعات نظرة نفعية تبرز نهب المال العام لكونه لا يخص شخصاً بعينه وبالتالي فهو حق مشاع للجميع . وكلما نجح الموظف في تعظيم استغلال منصبه؛ رغبة للثراء السريع كلما اعتبر ذلك نوعاً من أنواع الدهاء والمهارة والذكاء.

## ٣- أسباب إدارية وتنظيمية :

بلا حظ تضخم الجهاز الحكومي ولزيادة عدد العاملين فيه في معظم الدول النامية وهذا يخلق بيروقراطية بطيئة وإجراءات إدارية مطوكة . ويصاحب هذا الوضع شموخ في اللوائح والإجراءات وضعف في وسائل الرقابة على الأجهزة الحكومية.

بعض أوجه القصور والتسبب في بعض الجهات الحكومية الأمر الذي لا يرضي المسؤولين في تلك الجهات .

٥. عدم تشجيع الأبحاث الأكاديمية الجادة لدراسة هذه الظاهرة بطريقة شمولية وعدم توفير الدعم المالي والأدبي لمثل هذه الأبحاث .

٦. عدم وجود مراكز بحث متخصصة لدراسة هذه الظاهرة في الجامعات والمعاهد الأكاديمية والإدارية .

٧. ضعف الوعي العام لدى الموظفين وتبني الشعور بالمسؤولية وعدم إسهامهم بطريقة فعالة في الجهود البحثية المتعلقة بدراسة الفساد الإداري .

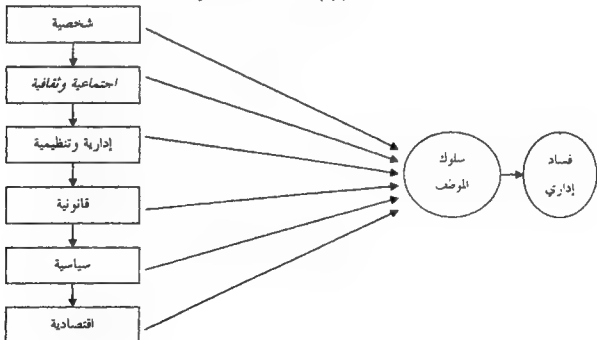
## أسباب الفساد الإداري :

للفساد الإداري أسباب كثيرة ومتشعبة ومتداخلة (الشهابي وداغر، ٢٠٠٠، ص ١١٤، أبو من ١٩٩٦، ص ٩٥ - ٩٧، زويلف والوزي ١٩٩٣، ص ٣٩ - ٤٤) ولكن يمكن القول بأن هناك ستة أسباب رئيسية أوضحها الشكل رقم (١) وهي:

## ١- أسباب شخصية :

مرتبطة بقيم الفرد وميوله واتجاهاته ومستوى ثقافته وتعليمه ونظراته لمشروعية (أو عدم مشروعية) استغلال الوظيفة العامة لتحقيق منافع شخصية .

شكل رقم (١) : أسباب الفساد الإداري



ويشير كثير من الباحثين إلى أن الأسباب الاقتصادية من أهم الأسباب المؤدية إلى انتشار الفساد الإداري في الدول النامية وخاصة فيما يتعلق بالمستوى المتدني للرواتب والأجور ونصف الحوافز والمزايا الوظيفية الأمر الذي يؤدي إلى تنامي مستوى المعيشة لمعالبية الموظفين .

وفي دراسة ميدانية أجراها كل من الدكتور صفاء الدين إبراهيم والدكتور أكرم الصرايرة في الدوائر الحكومية لمحافظة جرش الأردنية وجدوا أن نسبة ٣٢ % من العينة الدرسية توافق على أن تنامي مستوى الرواتب الشهرية يعد من بين أسباب مظاهر الفساد الإداري (إبراهيم والصرايرة، ٢٠٠١، ص ٥٧).

كما يرى الدكتور غازي القصيبي " عن هذا وذلك: " أن داخل الطبقة البيروقراطية طبقة أخرى من " الرشوقيين " الذين يتقنون في استثمار مزايا الوظيفة العامة لتحقيق الثراء أو الوجهة السريعة لأنفسهم، وهم شديدو الذكاء وبينون سمعة طيبة عن أنفسهم كإداريين ممتازين لا يمكن الاستغناء عنهم، وهم كثيرون الحديث عن المبادئ والإصلاح ويرفعون الشعارات الإدارية البراقة؛ لمحاربة الفساد وينجحون في خداع الناس، وهم في النهاية يشكلون خطراً على سلامة الجهاز الإداري؛ لأنهم لا يعرفون حداً للشراسة والاستغلال الوظيفي (نقلاً عن: السالم، ١٤٢٢، ص ج) .

وهؤلاء الموظفين الذين سماهم القصيبي " بالرشوقيين " يسعون إلى سد الفجوة الناتجة عن ارتفاع متطلبات المستوى المعيشي وتكثي معدلات المرتبات والحوافز التي يحصلون عليها؛ من خلال ممارسة بعض أصناف الفساد الإداري؛ لكي ينعموا بحياة الرفاهية التي يتطلعون إليها.

#### ٦- أسباب سياسية :

وتتمثل في تعيين القديانين الإداريين في المواقع المهمة بناء على الولاء السياسي، وبغض النظر عن الكفاءة الإدارية وهذا يفتح أبواب المحسوبية السياسية ويصيب موظفي الخدمة المدنية بالإحباط بالإضافة إلى غياب أجهزة الرقابة والمحاسبة للفاعلة وعدم وجود مؤسسات ومنظمات مستقلة تعني بمكافحة الفساد الإداري؛ الأمر الذي يسهل انحرف الموظفين ويشجعهم على الاستغلال السني للوظيفة العامة ومزاياها.

وعدم وضوح التعليمات وغياب المعايير الدقيقة لتقليل الأداء وضعف أخلاقيات الوظيفة العامة (أنظر الصفوف، ١٩٩٤، ص ٤٥٧). يشجع الموظفين على الممارسات والاجتهادات التي تحقق لهم بعض المنافع الخاصة .

لذا يرى الدكتور سعيد الهاجري أن هناك نوعاً آخر من الفساد يسمى الفساد التنظيمي وهو: "عبارة عن مجموعة اختلالات في العمليات التنظيمية تتمثل في خروج العاملين في المنظمات على اللوائح والأنظمة" (الهاجري، ١٤٢٠، ص ١١).

#### ٤- أسباب قانونية :

قد يندمثر المرء عندما يلاحظ أن هناك أسباباً قانونية تسهم في تفشي الفساد الإداري فالقانون عادة يخدم المصلحة العامة ويجرم الفساد بدلاً من أن يصبح أداة يلجأ بها البعض لإيجاد التبريرات والمنافذ لممارسة أعمال الفساد الإداري .

ويشير الدكتور عامر الكبيسي لقيام - قلة وللأسف من رجال القانون والقضاء في بعض الدول بإساءة استخدامهم لصلاحياتهم واستغلال نفوذهم وتوظيف خبرتهم ومعرفتهم لتحقيق منافع شخصية .

ومن الأمثلة على ذلك الثنائية في تفسير وتطبيق النصوص لمجاملة الأصناف وأصحاب النفوذ وللتصنيف بحق الضغوط وعامة الناس في إصدار الأحكام القضائية على ممارسي بعض أعمال الفساد الإداري مقابل المبالغ النقدية والهدايا التي يتحصل عليها بعض العاملين في السلطة القضائية .

كما يشترك في منظومة الفساد أحياناً بعض المحامين الذين يدافعون عن المتورطين في بعض تهم الفساد الكبيرة بمبالغ مالية كبيرة (أنظر الكبيسي، ٢٠٠٠، ص ٩٤ - ٩٥)، ويقوم هؤلاء المحامون باستغلال علاقاتهم الشخصية وتحويل معاملاتهم لقضاء مواطنين معهم لاستصدار الأحكام القضائية المخففة أو استصدار أحكام بالبراءة لعدم كفاية الأدلة في بعض المحاكمات الصورية .

ويعود بعض هؤلاء الموظفين للخدمة العامة أو للقطاع الخاص مرة بعد تيرنتهم؛ ليمارسوا المزيد من أعمال التحايل على القانون بدون حياء أو خجل .

#### ٥- أسباب اقتصادية :





## بعض أشكال الفساد الإداري :

الفساد الإداري ظاهرة معقدة وأسبابها متشعبة وهو يرتدي عشرات الألقاب ومن قراءتي لبعض الدراسات التي ناقشت هذا الموضوع ( مثل: إبراهيم والصريري، ٢٠٠١، ص ٥١، أبو من ١٤١٧، ص ٩٣، الضحيان ١٤١٤، ص ٥١-٥٣، الكبيسي، ٢٠٠٠، ص ٩٩-١١٠، Caiden: 1987, Gould, 1980, pp 131-149: 27-29 ) .  
أورد بعض أشكال الفساد الإداري كما يلي :

## ١- الرشوة :

الرشوة هي " أخذ الموظف قدر من المال مقابل تقديم خدماته للآخرين وتعد من الأنكسار الصريحة لجرائم الفساد الإداري ( انظر بولمان ٢٠٠٠، ص ٦٠-٨٧ ) .  
وقد لمن الرسول ﷺ الرأشي والمرتشي والرائش لكونهم مشاركين في هذا الجرم.

## ٢- السرقة والاختلاس :

سواء للمال أو لبعض المواد والأدوات المينية.

## ٣- تقاضي الصولات :

المعولة هي: مقدار من المال يتحصل عليه الموظف المسؤول نظير خدماته للآخرين وعادة ما تمثل المعولة مبلغاً مقطوعاً متفق عليه مسبقاً، أو نسبة مئوية من قيمة عقد أو صفقة تجارية. ويتم دفع هذا المبلغ للفوز بالعقد أو الصفقة ولأجل تفصيل صاحبها على المنافسين .

ويشير الدكتور عامر الكبيسي (٢٠٠٠، ص ١٠١) لقيام بعض الشركات الكبيرة بفتح حسابات جارية في بعض البنوك الدولية لصالح موظفين كبار يقدمون مثل هذه الخيانات (والتي يسمونها خدمات) وهذا يدل على خبث الوسائل المعتمدة في إغراء هؤلاء وشراء ذممهم .

## ٤- قبول الهدايا والإكراميات :

بدون وجه حق وتنتزح هذه الهدايا حسب أهمية الخدمة ومركز الموظف بدءاً من بعض المقتنيات البسيطة كالأقلام والساعات وانتهاءً بالسيارات الفاخرة والفيلات والمساكن والرحلات الترفيهية المجانية .

ولا تقتصر الهدايا على الموظف نفسه أحياناً بل تمتد لتشمل أفراد أسرته وبعض أقاربه .

## ٥- التلاعب بمحتويات الملفات في الجهات الرسمية :

حيث يتقاضى الموظف مبالغ مالية أو هدايا عينية مقابل

تعديل أو تصوير أو نزع بعض الوثائق الرسمية .

## ٦- التلاعب بالأختام الرسمية :

بعض المسؤولين عن هذه الأختام يقوم بالتصديق على أوراق غير صحيحة أو مخالفة للنظام مقابل بعض المنافع الممنعة لهم.

## ٧- بيع التوصيات :

من قبل بعض أصحاب المناصب ذات النفوذ؛ لكي يسهلوا للآخرين بعض الخدمات في الجهات الخاصة أو العامة .

## ٨- بيع الوظائف والترقيات :

حيث يتم حجز الوظائف المستحقة وبيعها مقابل بعض الرشاوى وفي بعض الحالات يتم ترقية الموظف من وظيفة متدنية إلى وظيفة أعلى لا على أساس الكفاءة وإنما على أساس المقابل المالي الذي يدفعه لرئيس الدائرة، كما يتم أحياناً بيع الوظائف في بعض المواقع المهمة مثل الموانئ والمطارات ونقاط الحدود البرية في بعض دول العالم النامي ويدفع الموظف مبالغ طائلة مقابل تلك الوظائف ويعرض ما دفعه من خلال أساليب الاستجداء والرشاء في تلك المواقع.

٩- بيع الامتيازات والتسهيلات والخصم والمقود ببعض الأنشطة التجارية واللجوء إلى تعقيد إجراءات تلك المعاملات في حالات عده الدفع للموظفين المسؤولين عن تلك الأنشطة .

١٠- الحصول على قروض استثمارية من جهات عامة أو خاصة والمماطلة في دفعها إلى أن تصبح ديون يصعب تحصيلها وفي بعض الحالات يتم استصدار أوامر من جهات عليا لإعفاء أصحابها من دفعها للجهات الدائنة .

## ١١- استثمار موارد الدولة لتحقيق مكاسب خاصة :

مثل الحصول على أراضي ومواقع مهمة بالشراء والتأجير مقابل رسوم شكلية ضئيلة ومن ثم بيعها أو تأجيرها لآخرين مقابل مبالغ مالية كبيرة .

## ١٢- بيع الطابع الخاصة برسوم الخدمات :

تستوجب الإجراءات الإدارية للحصول على بعض الخدمات لصق طابع بريدية على بعض الأوراق الرسمية وتزدهر في بعض الدول النامية سوق سوداء لبيع هذه الطابع وتزويرها أو بيعها بأقل من السعر الرسمي وكل هذا يؤدي إلى إهدار المال العام .

## ١٣- تزوير الفواتير :

حيث يبالغ في قيمة المشتريات أو المبيعات للجهات



٢٠- اضطهاد رجال الأمن والجيش للمواطنين :

كما هو الحال في بعض الدول الإفريقية من خذل إلمة نقاط التفتيش الضوئية ومساءلة الأشخاص عن وثائق هوياتهم وبعض الوثائق الرسمية. والمبرر الظاهر لهذه الأعمال هو الحفاظ على الفواحي الأمنية في حين أن السبب الخفي هو قبول الرشاوى الضئيلة مقابل تسهيل التنقلات وعدم التعرض للاضطهاد المفضل .

٢١- استغلال الأجهزة المكتبية لأغراض شخصية :

مثل المبالغة في استخدام أجهزة الهاتف والفاكس والانترنت والحاسب الآلي لأغراض خاصة وتحميل الرموم والنتقات للجهاز العام .

٢٢- استخدام بعض وسائل النقل لأغراض الخاصة :

حيث تستخدم المركبات الخاصة بجهة العمل لخدمة أغراض شخصية كالتنقلات الأسرية أو نقل الأمتعة الخاصة، وفي بعض الحالات تأجير تلك المركبات المملوكة للدولة لأخرين مقابل مبالغ مالية أو خدمات مقايضة .

نظرة الإسلام للفساد الإداري :

الإسلام دين الحق والعدل والفضيلة. واستخلف الله عز وجل الإنسان في الأرض ليمسرها. قال تعالى: ﴿وَأَدَّكَ بِالنَّاسِ إِلَى جَانِبِ الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَرَأَ آيَاتِهِمْ مِمَّا مَنَّ بِهِمْ وَيَا أَيُّهَا النَّاسُ اسْمِعُوا بَيْنَهُمْ بَيْنَكُمْ وَتَعْلَمُوا أَنَّ لِلَّهِ الْفَيْضَ مِنَ الْأَرْضِ مِائَةَ أَلْفِ نَسْجَةٍ﴾ [البقرة : ٣٠].

ويقول الله تعالى: ﴿وَلَا تَسْبُوا إِلَى الْأَرْضِ بِدُونِ صَلَاحٍ وَلَا خَوْفًا وَلَا طَمَعًا إِنَّ عَرْشَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِنَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [الأعراف : ٨٥] ، ويقول سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَكْفُرُوا بِالْأَرْضِ فَيَنْسِفَهَا﴾ [البقرة : ٦٠]، إلى غير ذلك من الآيات والأحاديث الشريفة التي تنهى عن الفساد وتدعو إلى الإصلاح والصلاح بوجه عام .

والإصلاح في رأي الدكتور عبد الرحمن الضحيان ضد الفساد وهو يعني: " المحافظة على الحال الفاضل والسعي به إلى الأفضل "، أما الفساد فهو الاعوجاج والانحراف في العمل (١٤١٤هـ، ص ٢٥ - ٢٦).

والإسلام يشعر القرد بأن الله رقيب على كل أقواله وأفعاله ويستثير فيه نزعة الخير ويثبت نزعة الشر .

ويرى الدكتور محمد باغي أن العقيدة الإسلامية تربط القرد المسلم بالخلق وليس بالخلق وهذه العقيدة هي التي

العام؛ خدمة للمصالح الخاصة .

١٤- التزوير في جمع الضرائب وكذلك التزوير في التقديرات الضريبية .

١٥- إنشاء مشاريع وهمية :

وصرف مستحقاتها من ميزانية الخزنة العامة وهذه المشاريع لا وجود لها على أرض الواقع أو تكون تكلفتها وحجمها الفعلي أقل بكثير مما قدم في الأوراق الرسمية .

١٦- التلاعب بتحرير المخالفات النظامية :

سواء كانت تلك مخالفات مرورية أو مخالفات متعلقة بجهات خنمية أخرى كالبلديات والجمارك، وتخفيض قيمة تلك المخالفات أو إغنائها لمن يدفع لبعض المسؤولين مبالغ مالية أو يقدم لهم خدمات مقايضة تتماشى مع رغبتهم واحتياجاتهم .

١٧- انتهاك الأنظمة واللوائح :

وتفسيرها بطريقة مزاجية لخدمة الأهواء والأغراض الشخصية وتعقيد الإجراءات. والتمسك بحرفية اللقون في حالات أخرى .

١٨- التدخل في أعمال السلطة القضائية :

يفترض أن يكون القضاء مستقلاً ونزيهاً ولكنه في معظم الدول النامية غير نزيه، ومن ضمن صور الفساد الإداري المستشرية في الجهاز القضائي تخفيض مدة الأحكام القضائية الصادرة أو إغنائها والتلاعب فيها مقابل رشاوى وخدمات خاصة تقدم لبعض المسؤولين في الجهات القضائية . وفي بعض الحالات تمارس الضغوط من قبل أفراد الصفوة السياسية؛ لاستصدار الأحكام القضائية بالطريقة التي تخدم أهوائهم ومصالحهم .

١٩- الابتزاز :

وهو نمط من سلوك المنحرف الذي يقوم به بعض الموظفين لإثارة الذعر النفسي والرعب في نفوس المراجعين. ومن ضمن صور الابتزاز التهديد بالإيذاء النفسي أو الجسدي أو الإضرار بالسمعة أو المكانة الاجتماعية ما لم يدفع للموظف مبلغ مالي أو خدمة أو سلعة يرغبها. ومن أشنع صور الابتزاز انتهاك حرمان الآخرين والليل من كرامتهم الإنسانية مثل إرغامهم على تقديم ملذات عاطفية أو جنسية؛ مقابل تمرير معاملاتهم في الجهات الرسمية .



مسلم. " والمخيط هو: الإبرة، والغلول: السرقة (النووي ١٤٠٢، ص ١١٧).

وعن حذيفة بنت عمرو الأنصارية قالت: سمعت رسول الله ﷺ يقول: " إن رجلاً يتخوضون في مال الله بغير حق فلهم النار يوم القيامة " رواه البخاري. "يتخوضون": يتصرفون (النووي ١٤٠٢، ص ١١٩).

وعن أبي حميد عبد الرحمن بن سعد الساعدي رحمه الله قال: استعمل النبي ﷺ رجلاً من الأزد يقال له ابن اللثبي على الصدقة فلما قدم قال: هذا لكم وهذا أهدي إليّ فقام رسول الله ﷺ على المنبر فحمد الله وأثنى عليه ثم قال: " أما بعد فإني استعمل الرجل منكم على العمل مما ولاني الله فإني فيقول: هذا لكم وهذا هدية أهديت إليّ أفلا جلس في بيت أبيه وأمه حتى تأتبه دينته إن كان صادقاً، وإنه لا يأخذ أحد منكم شيئاً بغير حقه إلا لقي الله تعالى يحمله يوم القيامة، فلا أعرف أحداً منكم لقي الله يحمل بغيراً له رغاء، أو بقرة لها خوار، أو شاة تبحر " ثم رفع يديه حتى روي بياض إبطيه، فقال: " اللهم هل بلغت " ثلاثاً. منقول (عليه) (النووي ١٤٠٢، ص ١٤ - ١١٠).

والأمثلة السابقة أوردتها على سبيل المثال لا الحصر، وهناك الكثير من الأحاديث الشريفة والمواقف التي وردت إلينا من عهد الرسول ﷺ ومن عهود الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم جميعاً. كما أن الفكر الإسلامي يرى أن هناك علاقة تعاقدية بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها فإن أخل الموظف بواجباته فقد أفسد في العقد وأخل بالتزاماته ويترتب على هذا نوع من الفساد يحول دون إنجاز العمل على الوجه المطلوب أصلاً.

وكذلك إن أخلت المنظمة (جهة العمل) بالتزاماتها تجاه الموظف ولم تعطه حقوقه فقد أفسدت العقد وترتب على ذلك فساد يتمثل في ظلم الموظف (الضحيان، ١٤١٤، ص ٢٢).

ولذلك يدعو الإسلام إلى مراعاة العدل والإنصاف في المسائل الحقيقية بين الموظف وجهة عمله، لكي لا يحدث أي خلل يترتب عليه شكل من أشكال الفساد الإداري.

### الآثار الناتجة عن الفساد الإداري :

أثار الفساد الإداري أوسع من أن تحصر في مجال واحد، لأنه كالسرطان الذي ينتشر في كل الاتجاهات الاقتصادية

تحدد سلوكه وإطراره الأخلاقي سواء في موقعه الوظيفي أو في موقعه الاجتماعي .

كما أن الضوابط التي توضع للسيطرة على سلوك الموظف العام في وظيفته لا تختلف عن تلك التي تحاسبه في سلوكه الخاص، وذلك لأن الفرد المسلم في حياته العامة أو الخاصة أو الوظيفية يهدف إلى تحقيق هدف نهائي هو مرضاة الله عز وجل استناداً لقوله تعالى: ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ [الذاريات: ٥٦]، (يتصرف عن: ياغي ١٩٩٥، ص ٧٢).

أما الدكتور أحمد الأشمري فلفت النظر إلى مفهوم الرقابة الشاملة على أصناف الفرد في تفكير الإسلامي ويرى أن الآية الكريمة المتضمنة لقوله تعالى: ﴿ وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ... ﴾ [التوبة: ١٠٥]، تتضمن ثلاثة أنواع للرقابة (الرقابة الذاتية) وهي شعور ينبع من ذات الموظف بناءً على إيمانه بأن الله يراه ويعلم ما في نفسه وسوف يحاسبه على عمله، قال تعالى: ﴿ وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ... ﴾، ثم تنتقل الآية إلى نوع ثانٍ من الرقابة حين تقول ﴿... وَرَسُولُهُ... ﴾ وهذه هي (الرقابة الإدارية) المتمثلة في النبي والقياد في آن واحد. وإذا كانت النبوة قد انتهت بوفاته ﷺ فإن مسؤولية قيادة الأمة لا تزال مستمرة فيمن يعقبه من الخلفاء والحكام والأمراء إلى قيام الساعة .

أما النوع الثالث فهو (الرقابة الشعبية) والتي جاءت في قوله تعالى ﴿... وَالْمُؤْمِنُونَ... ﴾ وهذه تمثل رقابة الأمة على الحكم وأعوانه في جهاز الحكم والإدارة ( يتصرف عن: الأشمري، ١٤٢١ ص ٣٥٧ - ٣٥٨).

ومن الأمثلة الصريحة الدالة على محاربة الإسلام للاستغلال الوظيفي السيئ قول الرسول ﷺ في حديث منقول عن عدي بن عيرة: " من استعملناه منكم على عمل فكنتمنا مخيطاً فما فوقه كان غولاً يأتي به يوم القيامة "، فقام إليه رجل من الأنصار كائني أنظر إليه فقال: " يا رسول الله ، أقبل عني عملك "، قال: " وما لك ؟ " قال: سمعتك تقول كذا وكذا قال: " وأنا أقوله الآن: من استعملناه على عمل فليجيء بقليله وكثيره، فما أوتى منه أخذ وما نهي عنه فنتهى " رواه



## الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد الإداري :

يقصد بالإصلاح الإداري: تلك الجهود المبذولة لإعادة تنظيم الجهاز الإداري من حيث بنيته الإدارية وأساليب وطرق العمل المتبعة وتغيير القوانين والأنظمة والهياكل التنظيمية واتجاهات وسلوكيات العاملين بما يحقق الأهداف التنموية للمؤسسة (نقلاً عن: الحدادين ١٤٠٦، ص ١٤٩) .

وجهود الإصلاح الإداري لا تقتصر على العملية الإدارية الفنية وإنما تشمل التأثيرات المتبادلة مع البيئة المحيطة بالإدارة وعلاقتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية . ويدل هذا الفهم على أن الجهاز الإداري لأي دولة هو منظومة من الوظائف التي تكمل بعضها البعض وتشكل وحدة متكاملة.

وفكرة الإصلاح الإداري يجب أن تسودها النظرة الشمولية لكي تستوعب جميع أجزاء الجهاز الحكومي وترمز لولحي للقصور فيه. أما التداخلات الإصلاحية الجزئية فإنها بمثابة حلول جزئية ومسكنات موضعية لا ترقى إلى تشخيص عال هذا الجهاز وتكون نتائجها محدودة التأثير.

وبناءً على ما تقدم في هذا البحث فإنني أقترح تطبيق خمس استراتيجيات شاملة لمكافحة الفساد الإداري في الدول النامية (نظر الهيجان ١٤١٨، ص ٢٣٦ - ٢٥٨ وشتا، ١٤١٩، ص ١٧٨ - ١٨٤) هذه الاستراتيجيات هي :

١- ضرورة دعم الصفوة السياسية لجهود مكافحة الفساد الإداري :

فالإدارة العامة لا تنفصل عن السياسة وهي الأداة التنفيذية لإرادة النظام السياسي. وكلما تبنت الصفوة السياسية في الدول النامية خطط مكافحة الفساد الإداري؛ كلما نجح الجهاز الإداري في تحقيق أهدافه واحتواء هذا السرطان الخبيث ؛

وعلى الصفوة السياسية أن تكون قدوة حسنة للصفوة الإدارية وأن تجعل أفعالها مطابقة لأقوالها في محاربة الفساد الإداري؛ لأن الشعارات البراقة والتصريحات الإعلامية الجوفاء لا تسمن ولا تغني من جوع ولا تسهم في محاربة الفساد الإداري بجدية .

٢- إصلاح نظام الخدمة المدنية :

جهاز الخدمة المدنية في الدول النامية جهاز متضخم ومترهل ويقوم بنزول الضمان الاجتماعي الذي يقدم معونة

والإدارية والسياسية والاجتماعية والتربوية والأخلاقية. فهو يُضعف القيم الأخلاقية والشعور بالعدالة لدى الموظف ويشجع الانتهازية والاستغلال السيئ لموارد الأجهزة العامة ويجري على الكسب غير المشروع وبسبب الضم الاقتصادي وسوء توزيع الدخل بين شرائح الموظفين .

والفساد الإداري آثار اقتصادية سيئة على تدخل القومي في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، لأنه يشكل عنصراً من عناصر هدر الموارد الاقتصادية .

- وقد قدر المجلس الوطني للجريمة في الولايات المتحدة الأمريكية التكاليف المباشرة لجرائم الفساد الإداري في أمريكا عام ١٩٧٣ بما يتراوح بين (٤٥ - ١٥٠) بليون دولار أو ما يعادل (١٠%) من صافي الناتج القومي الأمريكي . كما بلغ عدد الموظفين الاتحائيين الذين أُدينوا بتهم الفساد الإداري في أمريكا خلال الأعوام ما بين ١٩٩٢ - ١٩٩٥م (١٧١٢) موظفاً (نقلاً عن الشهابي وداغر، ٢٠٠٠، ص ١٠٧ - ١٠٨) .

- وفي الدراسة التي أجراها البروفيسور نيفد فولد عن الفساد الإداري في زائير كانت المحصلة النهائية لأعمال الفساد المختلفة لإفراق الدولة في ديون زائير عن (٤) بليون دولار ) مع بداية عام ١٩٨٠ وهذه المبالغ كانت مقترضة من قبل ١٢٦ بنكاً غربياً ( Gould, 1990, p. xii) .

- كما قام كاريكو عام ١٩٨٦ بدراسة آثار الفساد على سبعة بلدان آسيوية ووجد أن الفساد " يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية بسبب النقص في المائدات الحكومية وزيادة المدفوعات لأشمان المواد والوظائف . وعلاوة على ذلك فإن من نتائج الفساد: الإضرار عن الهدف العام واستبداله بتحقيق أهداف اقتصادية شخصية...بدلاً من الحرص على تحقيق الأهداف والمصلحة العامة للجميع (نقلاً عن الهيجان ١٤١٨، ص ٢٢٥).

وبالرغم من صعوبة الحصول على إحصائيات وبيانات دقيقة توضح آثار جرائم الفساد الإداري على اقتصاديات الدول النامية إلا أنه من الواضح أنه يضر ببنية الاقتصاد الوطني ويؤخر معدلات التنمية ويضعف مستويات الأداء الإداري وينشر الكثير من الأمراض الإدارية والاقتصادية والاجتماعية المزمنة.



هذه الظاهرة أخذه في التزايد يوماً بعد يوم وتشكل خطراً على اقتصاديات الدول النامية .

لذا فإني أقتراح ضرورة تبني استراتيجيات شاملة لمكافحة الفساد الإداري بكل صوره وأشكاله، ولطالب بتوفير المزيد من الدعم المادي والإداري للدراسات والبحوث والندوات والمؤتمرات التي تدرس هذه المشكلة وتشخص أبعادها وأثارها الخطيرة .

### المراجع :

#### أولاً : المراجع باللغة العربية

- ١- القرآن الكريم .
- ٢- إبراهيم، صفاء الدين والصرابره، أنتم، " الملاحة بين تندي المستوى المعيشي للموظفين والفساد الإداري من وجهة نظر الموظفين: دراسة ميدانية في لدوائر الحكومية لمحافظة جرش بالأردن " ، مجلة الإداري . العدد ٨٧، ديسمبر ٢٠٠١، ص ٤٣ - ٨٠ .
- ٣- أبو سن، أحمد " استخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري " . المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد ٢١ محرم ١٤١٧هـ الموافق مايو ١٩٩٦، ص ٩١ - ١٠٧، الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٤- الأشعري، أحمد . مقدمة في الإدارة الإسلامية . ط ١ . جدة : الشركة الخليجية للطباعة والتغليف، ١٤٢١ .
- ٥- الأعرجي، عاصم . دراسات معاصرة في التطوير الإداري . ط ١ . عمان : دار الفكر، ١٩٩٥ .
- ٦- بولمان، محمد، مداخلات في القانون . ط ١ . مراكش : المطبعة والوراقة الوطنية ٢٠٠٠ .
- ٧- حكمت، طاهر . " الدور التشريعي في مكافحة الفساد "، ندوة : نحو استراتيجية لمكافحة الفساد . وزارة التنمية الإدارية، الأردن، ١٩٩٥ نقلاً عن الصرابره وعبابنه ويونس ١٩٩٨ .
- ٨- زوييف، مهدي، واللوزي سليمان . التنمية الإدارية والدول النامية، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٣ .
- ٩- المالم، عبدالله . " الرشوة قراطية " صحيفة عكاظ، العدد

مالية شهرية (تسمى مرتباً) لإشباع لواء أكبر عدد ممكن من المواطنين الموظفين في القطاع الحكومي. وهذا الجهاز بحاجة لمراجعة أنظمتهم، ولوائحه وتطوير مهارات وقدرات وسلوكيات العاملين فيه .

#### ٣- تجريم أعمال الفساد الإداري :

وهذا التجريم يجب أن يكون من خلال إصدار أنظمة واضحة تعاقب أفعال إساءة استخدام المال العام وممارسات استغلال النفوذ مع ضرورة إعطاء الأجهزة الرقابية صلاحيات أكبر في ضبط جرائم الفساد الإداري ومحاكمة المتورطين في قضايا الفساد بصورة رادعة . وتزويد هذه الأجهزة الرقابية بالكفاءات البشرية المؤهلة والموارد اللازمة؛ لكي تقوم بعملها الإصلاحي بطريقة فعالة .

#### ٤- التوعية العامة بمضار الفساد الإداري :

من خلال المؤسسات التربوية والإعلامية والأمنية مع ملاحظة أن يشترك في إعداد برامج التوعية هذه أشخاص مختصين من الأكاديميين والإعلاميين والإداريين ورجال الأمن حتى تحقق الحملات التوعوية أهدافها بنجاح .

#### ٥- دعم الأبحاث التي تدرس ظاهرة الفساد الإداري :

وتشجيع الجامعات والمؤسسات التربوية والتعليمية والتدريبية على دراسة هذه الظاهرة وتشخيص أسبابها ونتائجها وأثارها الاجتماعية والاقتصادية واقتراح الحلول المناسبة .

### خاتمة :

الفساد الإداري ظاهرة موجودة في جهاز الإدارة العامة للدول المتقدمة والنامية ولكن بدرجات متفاوتة ولا توجد دولة خالية من الفساد الإداري .

ويتداخل الفساد الإداري مع الفساد السياسي وهما العدو الرئيس للشعافية، ويتسبب الفساد الإداري في إضعاف أداء الجهاز الحكومي ويصيبه بأمراض الإدارية المزمنة . ويُميق الفساد الإداري أهداف الإصلاح والتطوير الإداري ويُفشل خطط التنمية الشاملة ويتسبب في انخفاض مستوى المعيشة للفرد، وينتج عنه أيضاً تندي مستوى الخدمات الصحية والخدمات التعليمية والخدمات الاجتماعية وتندي مستوى البرامج الثقافية والبرامج الإعلامية في المجتمع .



العدد الأول يونيو ٢٠٠٠، القاهرة : المنظمة العربية  
للتنمية الإدارية، ص ٨٥ - ١٢٢ .

١٨- ميني، إيف، " الفساد في نهاية القرن : قيم التنوير  
والأزمة والتحول "، المجلة الدولية للعلوم الاجتماعية  
العدد ١٤٩ سبتمبر ١٩٩٦، ص ٧ - ٢٦ .

١٩- النوري، أبو زكريا . رياض الصالحين . دمشق : دار  
الملمون للتراث ١٤٠٢هـ .

٢٠- الهيجان، عبدالرحمن . " استراتيجيات ومهارات مكافحة  
الفساد الإداري "، المجلة العربية للدراسات الأمنية  
واللتدريب، العدد ٢٣ محرم ١٤١٨هـ الموافق مايو  
١٩٩٧، ص ٢٠٣ - ٢٦١، الرياض : أكاديمية نايف  
للعربية للعلوم الأمنية .

٢١- ياغي، محمد . الأخلاقيات في الإدارة . عمان : مركز  
أحمد ياسين الفني، ١٩٩٥ .

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية :

- 1 - Al.-Rawaf, Othman. The concept of the five  
crises in political development relevance to  
the kingdom of Saudi Arabia. Ph. D  
dissertation. Duke University 1980.
- 2 - Caiden, G. " Official corruption and  
political stability " . Unpublished paper.  
LosAngeles : University of Southern  
California 1987.
- 3 - Gould, David Bureaucratic Corruption and  
Underdevelopment in the Third World; The  
Case of Zaire. New York : pergamon press.  
1980.
- 4 - Kohli, Suresh. Corruption in India.  
NewDelhi : Chetana Publication. 1975. cited  
in : AL-Rawaf, Othman , 1980.

١٢٧٨٧ للخميس ١١/٦/١٤٢٢هـ الموافق ٨/٣٠  
٢٠٠١، ص ج .

١٠- المصالحى، سليمان . " هل الفساد الإداري ينفذ ؟ " صحيفة  
الاقتصادية، العدد ٢٨٧٧ الأحد ١٨/٨/٢٠٠١، ص ٥ .

١١- شتا، السيد علي . الفساد الإداري ومجتمع المستقبل .  
ط ١ . المنتزه : مكتبة موضعة الإشعاع الفنية . ١٤١٩ .

١٢- الشهابي، أنعام وداهر منقذ . " العوامل المؤثرة في  
الفساد الإداري "، المجلة العربية للإدارة العدد ٢ ديسمبر  
٢٠٠٠، ص ١٠٧ - ١٤٥ . القاهرة : المنظمة العربية  
للتنمية الإدارية .

١٣- الصرايرة، ياسين وعبيده، رائد ويونس، أحمد " .  
المنهج التجريبي لمعالجة الفساد الإداري في القطاع العام  
الأردني : منظور مقترح " مجلة الإداري . سلطة عمان،  
العدد ٧٣ يونيو ١٩٩٨، ص ٥٩ - ٨٧ .

١٤- الصواف، محمد . " أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل  
الإدارية المؤثرة في مخالفتها : بالتطبيق على المملكة  
العربية السعودية "، مجلة الإدارة العامة . العدد ٨٢  
مارس ١٩٩٤ الرياض : معهد الإدارة العامة .

١٥- الضحيان، عبدالرحمن . الإصلاح الإداري . ط٢، جدة  
: مطابع مؤسسة المدينة للطباعة ١٤١٤ .

١٦- العدواني، ياسر . " نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري  
في الوطن العربي " بحث منشور بمجلة الإصلاح  
الإداري بالوطن العربي نقلاً عن مذكرة جمعها وأعدّها  
الدكتور نبيل رسلان بعنوان " إدارة التنمية " جامعة  
الملك عبدالعزيز ١٤٠٦هـ .

١٧- الكبيسي، عامر . " الفساد الإداري : رؤية منهجية  
للتخصيص والتحليل والمعالجة " . المجلة العربية للإدارة،



## بحث في مدى إمكانية وضع استراتيجية جديدة لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر في ضوء بعض التجارب الدولية

إعداد

دكتور / عمرو النقي

أستاذ الاقتصاد المساعد

بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

### ١- مقدمة :

معدلات نمو السكان والحاجات الاقتصادية يتطلب توفير عدد كبير من فرص العمل الجديدة.

وفي ظل تعاطف المنافسة التي تواجهها المنشآت الصغيرة سواء في الأسواق المحلية أو أسواق التصدير فإن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر يتعين عليها تحسين جودة المنتج ورفع مستوى كفاءة الوحدة الإنتاجية، وحتى يمكن أن تصمد هذه المنشآت أمام الظروف التي يصل في ظلها نشاط الأعمال فإنه يتحتم على المنشآت الكبيرة والصغيرة على حد سواء أن تعيد هيكلة أنشطتها حتى تستطيع أن تواجه المنافسة العالمية.

وتتمثل المنشآت الصغيرة والمتوسطة أكثر من ٩٩% من منشآت القطاع الخاص غير الزراعي في مصر، وتساهم تقريباً في توفير ما يقرب من ثلث أرباح فرص العمل التي يوفرها هذا القطاع، ولكن في نفس الوقت تعاني المنشآت الصغيرة والمتوسطة من قصور المواد اللازمة وعدم كفاءة استخدام هذه الموارد .

وفي ظل ظروف مصر، فإن حجم الدولة والسكان يحتمل أن تبني استراتيجيات وسياسات تنمية تمكن من الاستثمار الرشيد للموارد المتاحة بطريقة تشجع على استمرارية وكفاءة الخدمات المقدمة للمنشآت الصغيرة، وأخذاً في الاعتبار أن كل الجهود المبذولة حالياً لتنمية المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة لا تغطي سوى ٥% من إجمالي عدد المنشآت، بالإضافة إلى ذلك فإن الجوانب المتعلقة بتحسين جودة العملية التنموية يجب أن تكون من الأهداف الأساسية للسياسات والاستراتيجيات التي تستهدف هذا القطاع، وكان من الضروري أن نبحت عن مدى إمكانية

تعتبر قضية الصناعات الصغيرة من القضايا الهامة لأبعادها الاقتصادية والاجتماعية، ولما لها من سمات تميزها عن الصناعات الثقيلة والمتوسطة بل والخفيفة، وتتمثل تلك السمات بصفة أساسية في: قدرتها على امتصاص أعداد ضخمة من البشر وتحويلهم من طاقات عاطلة إلى طاقات منتجة، قدرتها على الانتشار الجغرافي حتى مستوى النجع والقرية، احتياجها لرؤوس أموال متواضعة سواء لمواجهة الأصول الثابتة أو لعمال العامل، واعتمادها على الخامات ومستلزمات الإنتاج البينية والمحلية بصفة أساسية، قدرتها على تفريخ أجيال جديدة من القوى العاملة من خلال التدريب أثناء الإنتاج، تكاملها مع الصناعات المتوسطة والخفيفة من خلال إنتاجها لبعض الأجزاء والمكونات التي تدخل في المنتج النهائي للصناعات المختلفة وعلى الأخص في مجال الصناعات الهندسية والإلكترونية، إمكانيتها المتزايدة في مجال التصدير ودعم ميزان المدفوعات، قدرتها على تنمية السلوك الانخاري لدى الأفراد وتوظيف المدخرات لصالح المجتمع المحلي الذي تتولد فيه هذه المدخرات، احتياجاتها المحدودة للطاقة والبنية الأساسية.

ومن ناحية أخرى تعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة أحد المكونات الهامة لبرنامج الإصلاح الاقتصادي وتحديث التجارة الذي تقوم الحكومة المصرية بتنفيذه، وحتى الآن لم تتم الاستفادة المثلى من مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص عمل، وتحسين الإنتاجية، توليد الدخل. وفي الوقت الذي أدى فيه تحول اقتصادي إلى نقل عبء الإنتاجية من الحكومة إلى القطاع الخاص فإن تزايد



والتنظيمية والمحاسبية، ونقص الخدمات الفنية الصناعية الأساسية، ومن أهمها التصميمات، الصناعة، والتوحيد القياسي ومراقبة الجودة والصيانة والإصلاح، وصعوبة الحصول على خدمات مؤسسات التمويل لصغر المشروعات مع صعوبة تسويق الإنتاج.

#### ٣- أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:-

(أ) تحديد أهمية ومفهوم وحجم الصناعات الصغيرة في مصر.

(ب) تحديد التحديات التي تواجه الصناعات الصغيرة في مصر سواء داخلية أو خارجية وسبل مواجهتها.

(ج) وضع رؤية استراتيجية جديدة لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر في ضوء التجارب الدولية .

#### ٤- فروض الدراسة :

(أ) يؤدي افتقار الصناعات الصغيرة في مصر إلى وجود إستراتيجية واضحة ومحددة إلى انخفاض مساهمتها في سد العجز في الميزان التجاري المصري ومن ثم ميزان المدفوعات.

(ب) التحديات التي تواجه الصناعات الصغيرة في مصر تؤثر على أدائها ومن ثم تؤدي إلى تزايد العجز في الميزان التجاري المصري .

(ج) أن دراسة التجارب المقارنة الرائدة في مجال الصناعات الصغيرة يساعد على وضع رؤية استراتيجية جديدة للصناعات الصغيرة في مصر .

#### ٥- أسلوب ومنهج الدراسة :

هو منهج وصفي تحليلي استقرائي يعتمد على جانبين:

الجانب الأول:- نظري يتناول التأصيل النظري للصناعات الصغيرة ودورها في دعم وتنمية الاقتصاد القومي عن طريق الاعتماد على المصادر الأولية للبيانات من الجهاز المركزي للتنمية العامة والإحصاء ووزارة التجارة الخارجية والهيئة العامة للصناعات والتمويل الاجتماعي.

لما الجانب الثاني فهو التطبيقي ويعتمد على المنهج المقارن للدول الرائدة في مجال الصناعات الصغيرة، وتحليل

وضع إستراتيجية جديدة لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر مع الاسترشاد بتجارب الدول الرائدة في تنمية الصناعات الصغيرة كنموذج يحتذى به عن وضع الخطوط العريضة لهذه الاستراتيجية.

#### ٢- مشكلة الدراسة:

تبرز مشكلة الدراسة الحالية بصفة أساسية نتيجة لأوضاع ومجالات عمل ومشاكل للصناعات الصغيرة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:-

(أ) افتقار الصناعات الصغيرة في مصر إلى وجود إستراتيجية واضحة ومحددة، وذلك بالرغم من وجود نماذج كثيرة لدول حققت نجاحات باهرة في مجال تنمية الصناعات الصغيرة مثل كوريا الجنوبية وكندا واليابان وغيرها.

(ب) لا يوجد تعريف رسمي معتمد للمنشآت الصناعية الصغيرة في مصر، ولكن يتم ذلك للأغراض الإحصائية والإدارية اعتبار المنشآت التي يعمل بها من ١٠ إلى ٥٠ عامل منشآت صغيرة ... ولا يوجد تصنيف للمنشآت الصناعية حسب حجم رأس المال الثابت.

وبلاحظ أن اعتماد تعريف واضح وملائم للصناعات الصغيرة يساعد على اختيار مجالات عمل لتلك الصناعات وكذلك الأساليب المناسبة لتنميتها بالإضافة إلى توضيح طبيعة وحجم الأعباء التي تتحملها الأجهزة المسؤولة عن الصنيع في سبيل مساعدة هذه الصناعات.

(ج) تتسم البيانات الإحصائية عن مستويات أداء المنشآت الصناعية الصغيرة في مصر بالندرة وعدم الانتظام مما يصعب مهمة المخططين للصناعيين.

(د) يفضل أصحاب ومنظمو المنشآت الصناعية الصغيرة في مصر الأنشطة التقليدية كصناعات النسيج والملابس الجاهزة والصناعات الغذائية والجلدية، ويتعدون عن الصناعات الكيماوية واليندمسية وصناعات والبرمجيات، وقد يمزى ذلك إلى عدم تقهيم باحتمالات نجاحها أو إلى عدم قدرتهم على مواجهة متطلباتها التمويلية والفنية.

(هـ) تقلد الآلات والمعدات وتختلف المستويات التكنولوجية عن المستوى العالمي. وتختلف الأساليب الإدارية



البيانات والإحصائيات اللازم لاستخلاص النتائج.

## ٦- إطار الدراسة :

تتكون الدراسة من مقدمة وخمسة مباحث هي:

**المبحث الأول:** ماهية وحجم الصناعات الصغيرة في مصر.

**المبحث الثاني:** دور الصناعات الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصر.

**المبحث الثالث:** التحديات التي تواجه للصناعات الصغيرة في مصر وسبل مواجهتها .

**المبحث الرابع:** بعض التجارب الدولية كنموذج يسترشد به في وضع إستراتيجية جديدة لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر.

**المبحث الخامس:** نحو رؤية إستراتيجية جديدة لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر.

## المبحث الأول

### ماهية وحجم الصناعات الصغيرة في مصر

#### أولاً: ماهية الصناعات الصغيرة:-

يسير تحديد ماهية الصناعات الصغيرة مسألة نسبية مما يجعل من الصعوبة بمكان وضع تعريف رقمي عام، حيث يختلف تعريف الصناعات الصغيرة من دولة لأخرى، بل يختلف في الدولة الواحدة تبعاً لاختلاف الظروف وتبعاً لمرحلة التنمية التي تمر بها الدولة وطبيعة الهيكل الصناعي بها. وسنتناول في هذا المبحث التعريفات السائدة في بعض الدول لقطاع الصناعات الصغيرة، ثم تحديد مفهوم لصناعات الصغيرة.

#### (١) التعريفات السائدة في بعض الدول لقطاع الصناعات الصغيرة:

سنعرف فيما يلي علي تعريفات السائدة في بعض الدول:

##### ١- في اليابان (١) :

يستخدم مصطلح "الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، حيث يضم هذا القطاع المنشآت التي بدأت تدخل قدراً من الميكنة في عملياتها وتعد منشآت متوسطة الحجم، ولقد استخدم معيار عدد المشتنتين لوضع حد فاصل بين المنشآت

الصغيرة والكبيرة، حيث أن المنشآت التي يعمل بها ١٠٠ عامل فأقل تعتبر منشآت صغيرة، ولقد ظل هذا المعيار سائداً حتى الحرب العالمية الثانية، ثم ارتفع هذا الحد الفاصل إلى ٣٠٠ عامل مع إضافة معيار آخر هو رأس المال، حيث أن المنشآت الصغيرة هي تلك المنشآت التي يقل رأس المال بها عن ١٠ مليون ين (ما يعادل ٢٨٠٠٠ دولار أمريكي) .

وهناك نوعان من الصناعات الصغيرة في اليابان يمكن للتمييز بينهما هما (٢): صناعة مستقلة وصناعات تعتمد على التعاقد من الباطن (وتشمل نظام الورش المبعثرة، ونظام المصانع المتعاقدة).

##### ٢- في الهند (٣):

تم وضع أول تعريف رسمي للصناعات الصغيرة عام ١٩٥٥، حيث تعتبر المنشأة الصناعية صغيرة إذا كان يعمل بها ٥٠ مشغل فأقل وكانت تستخدم قوة محرك أو طاقة، أو التي يعمل بها ١٠٠ مشغل فأقل دون استخدام للطاقة وبأصول رأسمالية لا تزيد على نصف مليون روبية (تعاادل ٠.١ مليون دولار أمريكي).

ولقد تم تعديل هذا التعريف في عام ١٩٥٩ ليشمل تلك المنشآت التي يعمل بها أقل من ٥٠ مشغل بنظام الوردية ويستخدم طاقة، أو التي يعمل بها أقل من ١٠٠ مشغل بنظام الوردية ولا تستخدم الطاقة .

ثم تم تعديل هذا التعريف في عام ١٩٦٠ بحيث استبعد معيار عدد المشغلين وبالتالي اقتصر على معيار قيمة الأصول الرأسمالية الثابتة، ولكن ارتفع الحد الفاصل بناء عليها للصناعات المرتبطة بأخرى إلى مليون روبية، وظل كما هو للصناعات الصغيرة الأخرى .

غير أنه في يونيو ١٩٦٦ تم تعديل الحد الأعلى لقيمة الأصول الرأسمالية (الحد والآلات فقط) في المنشآت الصناعية الصغيرة إلى ٤/٣ مليون روبية، واتسع بذلك قطاع الصناعات الصغيرة .

##### ٣- في سويسرا (٤) :

تقسم الصناعات الصغيرة إلى:-

- (أ) صناعات منزلية، وهي تُعد بصفة لأسلية على فرد العائلة.
- (ب) صناعات حرفية، وهي تشمل المنتجات ذات الصبغة الفنية والتي تستلزم مهارات تقليدية.



## (ب) التعريفات المتعددة في مصر:

(١) كانت أولى المحاولات تلك التي وردت في تقرير لجنة التجارة والصناعة عام ١٩٥٢ حيث عرفت الصناعات الصغيرة بأنها "هي التي تقتصر على الورش الصغيرة التي يعمل بها عدد محدود من العمال، أو هي التي يزاوئها أصحابها في حوافيت ضيقة يشتغلون فيها عادة بمعاونة بعض الصبية".

(٢) كما عرفت مؤسمة للتعاون الإنتاجي والصناعات الصغيرة، بأنها تلك التي يعمل بها عدد قليل من العمال، ويكون رأسمالها صغير، وتشغل مكاناً صغيراً وبها قليل من ائعتد، ونشاطها محدود".

(٣) ويعرف جهاز للصناعات الحرفية والتعاون الإنتاجي (١٠) الصناعات الحرفية بأنها تلك المنشآت التي يعمل بها ٩ مشغلين فأقل".

(٤) وتعرفها وزارة للتخطيط (١١) الصناعة الصغيرة بأنها "المنشآت التي يعمل بها ٥٠ مشغلاً فأقل، على أن يؤخذ في الحسبان أسلوب الإنتاج المستخدم".

(٥) وتعرف وزارة الصناعة (١٢) الصناعات الصغيرة بأنها المنشآت الصناعية التي لا يزيد عدد عمالها عن ١٠٠ شخص ولا يزيد رأسمالها الثابت المستثمر في الآلات والمعدات عن نصف مليون جنيه بعد استبعاد الأرض والمباني.

(٦) ويضع بنك التنمية الصناعية (١٣) وهو إحدى الجهات الرئيسية عن تقديم التمويل للصناعات الصغيرة تعريفاً بناء على قيمة رأس المال الثابت المستثمر بعد استبعاد الأرض والمباني، ففي عام ١٩٨٢ اعتبرت المنشأة الصناعية صغيرة إذا كانت قيمة رأس المال هذا لا تزيد عن ٣٥٠ ألف جنيه، وارتفع هذا الحد إلى ٤٢٠ ألف جنيه في عام ١٩٨٣ وإلى نصف مليون جنيه اعتباراً من ١٩٨٤.

(٧) ويعرف الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (١٤) الصناعة الصغيرة بأنها كل منشأة صناعية يعمل بها نحو ٩ مشغلين فأقل وهذا مما ينطبق على الصناعات الحرفية، وفي مجالات أخرى يرفع الجهاز معياره إلى عشرين مشغلاً بعد ربط ذلك باستخدام وحدات الية بسيطة حيث يقوم التعديل على المهارة التقنية للعامل.

(ج) الصناعات الصغيرة، وهي الصناعات التي تستخدم قوة محركة ولا يتعدى رأس المال المستثمر بها (في الحد والآلات) عن ٢٠٠,٠٠٠ روبية (ما يعادل ٤٠,٠٠٠ دولار أمريكي).

٤- في تقرير خبراء الأمم المتحدة المبوعين لآسيا والشرق الأوسط عام ١٩٥٨ (٥):

تم وضع تعريف يتلخص في أن للصناعات المنزلية هي تلك التي تعتمد بصفة كلية أو جزئية على عمل أفراد العائلة، أما للصناعات الصغيرة فهي التي تستخدم عمال باجر، ولا يتعدى عدد المشغلين بها عن ٥٠ مشغلاً في المنشأة التي لا تستخدم أي قوة محركة، أو ٢٠ مشغلاً كحد أقصى إذا كانت تستخدم قوة محركة.

٥- في دراسة للأمم المتحدة عن اتجاهات التصنيع في دول أمريكا اللاتينية عام ١٩٥٧ (٦):

تم تسمية المنشآت التي يعمل بها ٥ مشغلين فأقل *Undersized Industries* وأهم مكوناتها الحرف المنزلية (وهي التي وجد أنها تتجه سريعاً للتكمش)، والحرف اليدوية (وهي تنمو ببطء) - ويعزى ذلك إلى انقصر في فئة الحرفي الماهر، والصناعات الصغيرة جداً المتخصصة في إنتاج بعض السلع البسيطة.

٦- في بعض الدول الأفريقية (٧):

يتم التفرقة بين المنشآت تبعاً للحجم بالاعتماد على معيار عدد المشغلين، حيث تعرف المنشآت الصغيرة جداً أو الحرفية بأنها تلك المنشآت التي يعمل بها ١٠ مشغلين فأقل بنظام اليوم الكامل، أما المنشآت الصغيرة فهي تلك التي يتراوح عدد المشغلين بها من ١٠ إلى ٥٠ مشغلاً.

٧- في إنجلترا (٨):

عرفت لجنة بولتون المنشآت للصناعة الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها ٢٠٠ مشغل فأقل".

٨- في أوروبا الغربية (٩):

تم تعريف المنشآت الصناعية الصغيرة بأنها تلك التي يعمل بها ٥٠ مشغلاً فأقل، أما للمنشآت الصناعية المتوسطة فهي تلك التي يعمل بها من ٥١ إلى ٣٠٠ مشغلاً.

٩- في الولايات المتحدة (١٠):

تعتبر المنشآت الصناعية صغيرة إذا كانت توظف ٥٠٠ مشغلاً فأقل.



١٠ إلى ٤٩ عاملاً، بالإضافة إلى تعريفات أخرى تضع معايير مختلفة كعدد العمال ورأس المال والتكنولوجيا المستخدمة، وسوف نتناولها على النحو التالي:

(أ) معيار عدد العمال:

أختلف هذا المعيار في الوقت الحالي عن الفترة الماضية؛ وذلك نتيجة تطور استخدام تكنولوجيا حديثة في الصناعات الصغيرة وبالتالي فإن حجم العمالة يتضائل بالمقارنة بالصناعات التي لا تستخدم هذه التكنولوجيا ولكن غالباً ما يكون العدد لا يزيد عن عشرة عمال وهذا هو المعيار المطبق في معظم الدول النامية ولكن في الدول المتقدمة صناعات نجد أن هذا الرقم يبدأ من ١٠٠ عاملاً إلى ٤٩٠٠ عاملاً، والجدول رقم (١) التالي يوضح اختلاف معيار عدد العمال من بلد إلى آخر:

#### جدول رقم (١)

اختلاف مفهوم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في بعض دول العالم حسب عدد العمال

| عدد العمال | الدولة                     |
|------------|----------------------------|
| ١٠ - ٥٠    | مصر                        |
| ١٠٠        | الولايات المتحدة الأمريكية |
| ٥٠ - ٢٠٠   | السعودية                   |
| ٣٠٠ فأقل   | اليابان                    |

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، فبراير ١٩٩٨.

١٠٠ عاملاً، وكان في السعودية من ٥٠ إلى ٢٠٠ عاملاً، وأخيراً كان في اليابان ٣٠٠ عاملاً فأقل.

والجدول رقم (٢) التالي يوضح عدد العمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب النظام الياباني:

#### جدول رقم (٢)

عدد العمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب النظام الياباني

| المشروعات                           | مشروعات صغيرة | مشروعات متوسطة |
|-------------------------------------|---------------|----------------|
| مشروعات تجارة الجملة                | ٥ أفراد فأقل  | ١٠٠ فرد فأقل   |
| مشروعات تجارة التجزئة               | ٥ أفراد فأقل  | ٥٠ فرد فأقل    |
| المشروعات الصناعية                  | ٣٠ فرد فأقل   | ٣٠٠ فرد فأقل   |
| مشروعات المناجم والمحاجر والمواصلات | ٣٠ فرد فأقل   | ٣٠٠ فرد فأقل   |

المصدر: The world Bank, World Bank Development Report, 1995



ويوضح من الجدول رقم (٧) الآتي:

أن عدد العمال في المشروعات الصناعية الصغيرة

حسب النظام الياباني ٣٠٠ عامل فأقل.

أن عدد العمال في المشروعات الصناعية المتوسطة

حسب النظام الياباني ٣٠٠ عامل فأقل.

والشكل البياني رقم (١) التالي يوضح عدد العمال في

المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب النظام الياباني :

شكل رقم (١)

عدد العمال في المشروعات الصغيرة والمتوسطة حسب النظام الياباني



المصدر : The world Bank, World Bank Development Report1,1995

(ب) معيار رأس المال:

إلى مليون جنيه يزداد هذا المعيار في الدول المتقدمة بمبلغ ٢ مليون جنيه وتصل إلى ٥ مليون جنيه، والجدول رقم (٣) التالي يشير إلى اختلاف مفهوم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في بعض دول العالم حسب رأس المال المستثمر:

من مميزات الصناعات الصغيرة أنها تخلق فرص عمل كثيرة باستخدام استثمارات محدودة ولكن هذا المعيار أيضاً غير ثابت في ظل التغيرات الحديثة وللتطور التكنولوجي ولكن هناك رأي يتلخص في أن معيار رأس المال في الدول النامية يتراوح ما بين (٥٠٠) ألف جنيه

جدول رقم (٣)

اختلاف مفهوم الصناعات الصغيرة والمتوسطة في بعض دول العالم حسب رأس المال المستثمر

| رأس المال المستثمر | الدولة   |
|--------------------|----------|
| مليون جنيه فأقل    | مصر      |
| ٩٣ ألف إسترليني    | الهند    |
| ١٠٠ مليون ين فأقل  | اليابان  |
| ٢٠ - ٥٠ مليون ريال | السعودية |

المصدر : المنظمة العربية للتنمية الصناعات والتعدين، فبراير ١٩٩٨.



وربما يصل العدد إلى خمسين، كما نرى أنه يمكن دمج المعيار السابقة معاً للوصول إلى تعريف موحد عام للصناعات الصغيرة إذاً يمكن القول بأنها الصناعات التي تستخدم عمالة عددها من ١٠ إلى ٥٠ عاملاً ورأسها من ١٠ آلاف إلى ٥٠٠ ألف جنيه مستخدمة في ذلك تكنولوجيا بسيطة غير معقدة.

#### ثانياً: حجم الصناعات الصغيرة في مصر:-

أصبحت للصناعات الصغيرة تشكل الجزء الكبير من الهيكل الصناعي للاقتصاد المصري ويمكن توضيح ذلك من استعراض الجدول التالية:

##### (أ) يتضح من الجدول رقم (٤) التالي ما يلي:

- أن عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة حتى عام ١٩٩٨ في مصر حوالي ١٠١٥١ منشأة بنسبة ٧١% من إجمالي المنشآت الصناعية.

- قيمة إنتاج المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي ١٠٢٣٣ مليون دولار بنسبة ٤٠% من إجمالي إنتاج القطاع الصناعي، ونسبة ٤٧,٦ % من إنتاج الصناعات التحويلية.

#### جدول رقم (٤)

نسب أعداد المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها في الإنتاج الصناعي بمصر

| الدولة | عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة | % إلى إجمالي المنشآت الصناعية | قيمة إنتاج المنشآت الصغيرة والمتوسطة (مليون دولار) | % إلى إجمالي إنتاج القطاع الصناعي | % إلى إجمالي إنتاج الصناعات التحويلية |
|--------|-------------------------------|-------------------------------|--|-----------------------------------|---------------------------------------|
| مصر    | ١٠,١٥١                        | ٧١,١%                         | \$١٠,٢٣٣   | ٤٠%                               | ٤٧,٦%                                 |

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، ١٩٩٨.

(ب) يتضح من الجدول رقم (٥) التالي أن عدد العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة حوالي ١٠٦٥٠ الصناعي.

#### جدول رقم (٥)

نسب أعداد العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمصر

| الدولة | عدد العاملين بالمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة | إجمالي عدد العاملين بالقطاع الصناعي | نسبة العمالة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى إجمالي العمالة بالقطاع الصناعي |
|--------|--|-------------------------------------|--|
| مصر    | ١٠,٦٥٠   | ١,٩٥٩                               | ٥٤,٤%  |

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، ١٩٩٨.



١٠٠ عامل فأكثر، ٥٠% من ٥٠ إلى ٩٩ عامل .  
- بمقارنة التكلفة الاستثمارية، في الصناعات التي تضم  
من ١٠ إلى ٤٩ عامل بالصناعات الكبيرة التي تزيد العمال  
فيها عن ١٠٠ عامل نجد أن هناك انخفاض في نصيب  
العامل من الاستثمار في المنشآت الصغيرة بالمقارنة بنصيب  
العمل في المنشآت الكبيرة .

(ج) يتضح من الجدول رقم (٦) التالي قيمة الإنتاج  
والتكلفة الاستثمارية وعدد المنشآت وعدد العمال للصناعات  
الصغيرة في مصر حتى ٢٠٠٣/٦/١ وبنظير إلى هذا  
الجدول يتضح ما يلي:  
- زيادة نسبة المنشآت التي يعمل بها حتى ٩ عمال عن  
باقي المنشآت الأخرى حيث وصلت إلى ٦٠% من إجمالي  
المنشآت، ٢٧% للمنشآت من ١٠ إلى ٤٩ عامل، ٨% من

#### جدول رقم (٦)

عدد المنشآت والتكلفة الاستثمارية في الصناعات الصغيرة وفقا لفئات العمالة والمسجلة حتى ٢٠٠٣/٦/١ (القيمة بالآلاف)

| فئات العمال        | عدد المنشآت | %   | للتكلفة الاستثمارية | قيمة الإنتاج | عدد العمال | الأجور     |
|--------------------|-------------|-----|---------------------|--------------|------------|------------|
| من عامل إلى ٩ عمال | ١٥٧٢٨       | ٦٠  | ٢٤٨٣٦٤              | ٤٩٨١٢٦.٩١٩   | ٦٥٩٣٠      | ١٤١٠٠٦٩٣٧  |
| من ١٠ إلى ٤٩ عامل  | ٧٠٥٣        | ٢٧  | ١٧٠٠٥٣٧٩            | ٢٠٩٠٣٧٣٢٤١   | ١٤٦.٩٩     | ٥٥٠١٨٦٧٥٩  |
| من ٥٠ إلى ٩٩ عامل  | ١٣٧٩        | ٥   | ١٢٢٢٨٦٧٤            | ١٧٩١٦٦٨١٨٢   | ٩٥٤٧٦      | ٤٤٩٥٥٤٥٥٠  |
| من ١٠٠ عامل فأكثر  | ١٩٣٥        | ٨   | ١٣٩٩٠٣٦٩٤           | ١٤٨٨٨٦٧٧٨٨٩  | ١٠٦٣٧٣٦    | ٧٦٠٥٢٤٠١٥  |
| الإجمالي           | ٢٦.٩٥       | ١٠٠ | ١٧١٦٢١٣٧١.٠٠٠       | ١٩٢٦٨٨٤٨١١٣١ | ١٣٧١٢٤١    | ٨٧٤٥٩٨٨٣٥١ |

المصدر : غرفة صليات الصناعة، الهيئة العامة للتصنيع، مركز المعلومات يونيو ٢٠٠٣ .

(د) يتضح من الجدول رقم (٧) التالي أن قطاع الغزل  
والنسج يمثل حوالي ٢٢,٧% من إجمالي المشروعات  
الصناعية الصغيرة يليه قطاع الصناعات الهندسية حيث تبلغ

#### جدول رقم (٧)

عدد المشروعات المسجلة والمجددة حتى ٢٠٠٣/٦/١ للأنشطة الصناعية المختلفة في مصر

| التشغيل                    | حتى مليون جنيه | أكثر من مليون جنيه | الإجمالي |
|----------------------------|----------------|--------------------|----------|
| استغلال مناجم واستخراج فحم | ٢٦             | ٢٤                 | ٥٠       |
| غذائية                     | ٣٨٩٤           | ١٢٨٥               | ٥١٧٩     |
| غزل ونسيج وجلود            | ٤٧٠٦           | ١٠٧٠               | ٥٧٧٦     |
| الخشب ومنتجاته             | ٧٣٨٣           | ١٢٠                | ٢٥٠٣     |
| لورق ومنتجاته              | ١٢٩٨           | ٢٦٢                | ١٥٦٠     |
| كيمياوية أساسية            | ١٦٣٨           | ٩٢٤                | ٢٥٦٢     |
| مواد بلاستيكية وخزف        | ١٥٤٩           | ٣٢١                | ١٨٧٠     |
| معنوية أساسية              | ٣٤٥            | ١٤٢                | ٤٨٧      |
| صناعات هندسية وكهربائية    | ٤٤٧٨           | ٩٨٦                | ٥٤٦٤     |
| صناعات تحويلية             | ٤٩٣            | ٤٣                 | ٥٣٦      |
| مراكز الخدمة               | ٢٦             | ٥                  | ٣١       |
| الإجمالي                   | ٢٠.٨٤٤         | ٥٢٥١               | ٢٦.٩٥    |

المصدر : غرفة عمليات الصناعة، الهيئة العامة للتصنيع، مركز المعلومات يونيو ٢٠٠٣ .

(هـ) يتضح من الجدول رقم (٨) التالي أن معظم  
المنشآت الصناعية الصغيرة تتركز في ثلاثة أقاليم هي  
القاهرة الكبرى بنسبة ٥٠,٤%، الإسكندرية بنسبة ٦,٨%  
والدلتا بنسبة ٣٠,١%. أما باقي الأقاليم شمال الصعيد ووسط  
وجنوب الصعيد وسيناء ومدن القناة فلا تتجاوز هذه النسبة  
٣% بل تقل بكثير .



## جدول (٨)

إجمالي المنشآت الصناعية المسجلة طبقاً لأقاليم الجمهورية حتى يونيو ٢٠٠٣

| اسم الأقليم          | عدد المشروعات | قيمة الإنتاج | التكاليف الاستثمارية<br>(الف جنيه) | عدد الصلصة | الأجور  |
|----------------------|---------------|--------------|------------------------------------|------------|---------|
| إقليم القاهرة الكبرى | ١٣١٦٠         | ٨١٥٣٥٤٤٤     | ٦٤٥٥٥٢٦٣                           | ٦٣٠٠٢٤     | ٣٥٦٢٠٤٤ |
| إقليم الإسكندرية     | ١٧٩١          | ٢٩٩٤٢١٢٢٣    | ٣٦٤٢٥٠٨٣                           | ٢٦١٠٤٨     | ١٦٩٦١٦١ |
| إقليم دلتا           | ٧٨٥٤          | ٥٦٥٧٤٧٠٨     | ٣٦٥٧٥٩٨٤                           | ١٩٧٩٢٥     | ٢١٠٥٣٠٧ |
| إقليم قناة السويس    | ٥٠٧           | ٨٧١٤١٢٩      | ١٢٩٨٩٨٨٣                           | ٥٣١٦٤      | ٥٣٦٧١٥  |
| إقليم شمال الصعيد    | ٥٢٤           | ٣٧٦٥٤٣١      | ٣٠٣٠٩١٢                            | ١٩٦١٣      | ٨٩٦٢٨   |
| إقليم وسط الصعيد     | ٨٣٠           | ٢٩٠٤٤٣١      | ٥٤٧٢٧٥٥                            | ٢١٥٧٥      | ١٥٠٠٠٥  |
| إقليم جنوب الصعيد    | ٣٧٨           | ٤١٦٣٩٧٥      | ١٠٣١١٠٦٨                           | ٤٢٣٣٨      | ٤٩٠٠١٧  |
| إقليم سيناء          | ٦١            | ٥٦٠٣٣٣٠      | ٢٢٦٠١٥٣                            | ٥٩٨٠       | ١١٦٠٦٥  |
| الإجمالي             | ٢٦١٠٥         | ١٩٢٦٨٧٦٧     | ١٠٧١٦٢١١                           | ١٢٣١٦٦٧    | ٨٧٤٥٩٤٢ |

المصدر: غرفة عمليات الهيئة العامة للتصنيع، القاهرة، يونيو ٢٠٠٣.

الجدول تزايد العجز في الميزان التجاري من ٩,٣ مليار دولار عام ١٩٩٧ إلى ١٣,٢ مليار دولار عام ١٩٩٨، ١٢,٤ مليار دولار عام ١٩٩٩ ثم انخفض إلى ٩,١ مليار دولار ثم ٨,٥ مليار دولار ثم ٨ مليار دولار أعوام ٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢ على التوالي.

(و) يتضح من الجدول رقم (٩) للتالي أن الصناعات الصغيرة لا تقوم بالدور المأمول لها وهو التصدير، فالبيانات التصديرية تشير إلى وجود فجوة كبيرة بين الواردات والصادرات فقد جاء أداء الصادرات السلبي متواضعاً خلال التسعينيات وأوائل الألفية الثالثة، حيث أتضح من خلال هذا

## جدول (٩)

العجز في الميزان التجاري المصري الفترة من عام ١٩٧٧ إلى عام ٢٠٠٢ (القيمة بالمليون دولار)

| القيمة بالمليون         | ١٩٩٧  | ١٩٩٨   | ١٩٩٩  | ٢٠٠٠  | ٢٠٠١  |
|-------------------------|-------|--------|-------|-------|-------|
| الميزان التجاري         | ٩٣٠١- | ١٣٢٤٩- | ١٢٤٢٢ | ٩١٨٥- | ٨٥٥٨- |
| إجمالي الصادرات         | ٣٩٣١  | ٣٢٥٣   | ٣٥٦٨  | ٤٦٧٠  | ٤٠٧٦  |
| إجمالي الواردات         | ١٣٢٣٣ | ١٦٥٠٢  | ١٥٩٩٠ | ١٣٨٥٥ | ١٢٦٣٤ |
| متوسط سعر الصرف للدولار | ٣,٣٩٢ | ٣,٣٩٥  | ٣,٤٠٢ | ٣,٥١١ | ٤,٠١٠ |

المصدر: وزارة الخارجية، تقرير التجارة المجمع، المجلد (١)، العدد (١٢)، يوليو ٢٠٠٢.

## المبحث الثاني

## دور الصناعات الصغيرة في تحقيق التنمية

## الاقتصادية في مصر

الاقتصاد المصري، وذلك من حيث أنها محرك لنمو وتنمية الاقتصاد المصري، وذلك من خلال خلق فرص التوظيف والعمالة المنتجة وتنمية الصادرات المصرية، ومدى مساهمتها في رفع الكفاءة الاقتصادية للاقتصاد المصري وجنب المعنخرات، وكصناعة مغنية للصناعات الكبيرة والمتوسطة، ويمكن توضيح هذا الدور كما يلي:

يتناول هذا المبحث الدور الذي يمكن أن تقوم به الصناعات الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية في



الصغر والصغيرة والمتوسطة في الأنشطة كثيفة العمالة، فإنها تلعب دورا هاما في توفير فرص تشغيل لقوة العمل المتنامية وتساعد في التخفيف من حدة البطالة.

ومن ناحية أخرى يتضح من الشكليات (٢)، (٣) أن المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المصري تمثل الجانب الأكبر من نشاط القطاع الخاص، وطبقا للتقديرات (١٩)، (٢٠) فإن هذه المنشآت توفر ٩٩% من إجمالي حجم للتوظيف في القطاع الخاص غير الزراعي كما هو مبين في الشكل رقم (٢)، والأكثر من هذا أن المنشآت متناهية الصغر تمثل ما نسبته ٧١% من إجمالي المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، والباقي ينقسم بين منشآت صغيرة ١٩% ومنشآت متوسطة ١٠% كما هو مبين بالشكل رقم (٣).

أولا دور الصناعات الصغيرة كمحرك للنمو الاقتصادي المصري:

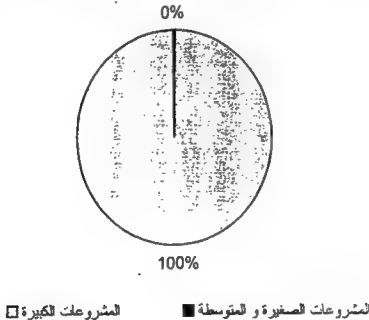
بعد معدل النمو الاقتصادي في مصر حاليا غير كاف لمواجهة التحديات التي يفرضها الاقتصاد العالمي عليها، فلا يزال معدل النمو أقل من المستوى المطلوب للحد من البطالة وامتصاص الزيادة السنوية في عدد لملتحقين بسوق العمل، حيث انخفض معدل النمو الاقتصادي في مصر من ٥,١% عام ١٩٩٩/٢٠٠٠ إلى ٣,٥% عام ٢٠٠٠/٢٠٠١ ثم إلى ٣,٢%، ٣,١% عامي ٢٠٠٢/٢٠٠٣ (١٨).

وتتهم الحكومة المصرية بصورة مطردة بالقطاع الخاص باعتباره شريكا في عملية التنمية والمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة باعتبارها محركا هاما للنمو الاقتصادي والحد من الفقر، وحيث تتركز المنشآت متناهية

شكل رقم (٢)

توزيع الأنشطة الاقتصادية غير الزراعية

بين المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وبين المشروعات الكبيرة



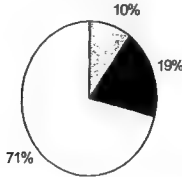
المصدر : وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية والوكالة الكندية للتنمية الدولية، مشروع تنمية سياسات المشروعات الصغيرة، القاهرة، ٢٠٠٠ .





شكل رقم (٣)

توزيع مساهمة المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة  
في التوظيف في القطاع الخاص غير الزراعي



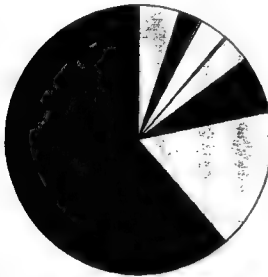
المشروعات متناهية الصغر □ المشروعات الصغيرة ■ المشروعات المتوسطة ▣

المصدر : وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية والوكالة الكندية للتنمية الدولية، مشروع تنمية سياسات المشروعات الصغيرة، القاهرة، ٢٠٠٠ .

وكما يتضح من الشكل رقم (٤) التالي توزيع وصيفة السيارات ١٠,٦٣% عليها المشروعات الصناعية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تبعاً ١٦,٨٣% ثم البناء والتشييد ٧,٠٣% ثم باقي المشروعات للنشاط حيث تمثل مشروعات تجارة الجملة والتجزئة حوالي ١٧%.

شكل رقم (٤)

توزيع المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تبعاً للنشاط



- الفنادق والمطاعم
- الكهرباء والغاز والمياه
- غير محدد
- العقارات والتأجير وخدمات الأعمال
- التعليم
- الصحة وخدمة الاجتماعية
- التشييد والبناء
- للمنظمات الإقليمية والدولية و سفارات
- النقل والتخزين والاتصالات
- الصيد
- التمويل الدولي
- التصنيع
- خدمات المجتمع و الخدمات الاجتماعية و الشخصية
- البترول والتعدين
- تجارة الجملة والتجزئة وصيافة للسيارات

المصدر : وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية والوكالة الكندية للتنمية الدولية، مشروع تنمية سياسات المشروعات الصغيرة، القاهرة، ٢٠٠٠ .

تفالم عجز لميزان التجاري وزيادة حجم المنيونية الخارجية وتزايد أعبائها وبالتالي ضعف القدرة على الاستيراد وتعرض جهود التنمية<sup>(٢٧)</sup>، وبالتطبيق على مصر يتضح من الجدول رقم (٩) السابق تزايد العجز في الميزان التجاري المصري خلال الفترة من ١٩٩٧ إلى ٢٠٠٢ حيث تزايد العجز من ٩,٣ مليار دولار عن ١٩٩٧ إلى ١٣,٢ مليار دولار عام ١٩٩٨، ١٢,٤ مليار دولار عام ١٩٩٩ ثم انخفض إلى ٩,١ مليار دولار عام ٢٠٠٠ ٨,٥ مليار دولار عام ٢٠٠١، ٨ مليار دولار عام ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ ولذا فإنه من الضروري بالنسبة لمصر والدول النامية أن تعمل على تعظيم العائد الصافي المتحقق من الصادرات الناتجة من الاستثمارات. وفي هذا المجال فإن دعم وتنمية قطاع الصناعات الصغيرة يمكن أن يقوم بدور هام في تنمية الصادرات وذلك على النحو التالي:

(١) إن المنشآت الصناعية الصغيرة التي يعمل بها أقل من عشرة مشغلين والتي يطلب عليها الطابع الحرفي يمكنها أن تعمل من برامج إنتاجها طبقاً لاحتياجات الأسواق الخارجية نظراً بما تتمتع به من مرونة تتمثل في تواضع رأس المال المستثمر ومن ثم تكون أكثر على تلبية احتياجات أسواق للتصدير وكسب أسواق خارجية لمنتجاتها خاصة إذا اتخذت مقاييس لرفع مستوى جودة منتجاتها ومن ناحية أخرى فإن المنتجات التي تعتمد على العمل اليدوي تلقى إقبالاً متزايداً في أسواق الدول المتقدمة حيث أنه مع ارتفاع مستويات المعيشة بدأت تنفذ المنتجات التي يتم إنتاجها نمطياً في المصانع الكبيرة الكثير من بريقها بينما احتلت المنتجات غير النمطية ذات الطابع الحرفي مكانة متزايدة في أسواق الدول المتقدمة، وذلك كنتيجة أيضاً لارتفاع المهارة الفنية للعامل في تلك الصناعات والاندثار النسبي لهذه الصناعات في تلك الدول.

(٢) إن المنشآت الصناعية لاسيما تلك التي يعمل بها من ١٠ - ٤٩ مشغلاً إما تستخدم فنون إنتاجية كثيفة للعمل وهو العنصر المتوفر نسبياً في معظم الدول النامية مما يترتب عليه انخفاض تكلفة الوحدة المنتجة ومن ثم فإنها يمكن أن تسهم بفاعلية في زيادة وتنمية صادرات هذه

وعلى الرغم مما تقدم تتمتع المشروعات الصناعية متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص الديناميكية التي تبرز أهمية دعمها وتطويرها من خلال أي إستراتيجية تنمية طويلة الأجل للاقتصاد المصري، ومن أهمها ما يلي<sup>(٢٨)</sup>:

(١) تتطلب هذه المشروعات لاستثمارات رأسمالية منخفضة لكل فرصة عمل يمكن توفيرها.  
(٢) تسهم هذه المشروعات في تعبئة نسبة كبيرة من التحويلات التي إذا تم توظيفها بصورة صحيحة يمكن تحويل مدخرات الأسر ذات الدخل المنخفض والمتوسط إلى فرص عمل منتجة وأنشطة مولدة للدخل.  
(٣) تعمل هذه المشروعات على زيادة مشاركة المرأة في الأنشطة المولدة للدخل.

(٤) تضمن هذه المشروعات أن يسير النمو الاقتصادي والكفاءة الاقتصادية جنباً إلى جنب، مع تحقيق المساواة والمشاركة، وبهذا تعتبر المشروعات الصناعية متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة "محركاً للنمو".

وتستهدف مساندة المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة المساعدة في خلق فرص عمل بصفة عامة وتوفير فرص عمل للفئات المهمشة بصفة خاصة، وذلك لأن هذا القطاع بالتحديد لديه إمكانية تنمية فرص التشغيل على مدار المدينين القادمين، وتهدف الإستراتيجية القومية للتنمية الاقتصادية إلى توفير ٥٥٠٠٠٠ فرصة عمل جديدة من الآن وحتى عام ٢٠١٧.

وفي ظل معدل النمو الحالي عام ٢٠٠٢ / ٢٠٠٣ في قوة العمل الذي يقدر بنسبة ٣,١% فإنه يلزم توفير ١٣٠٠٠ وظيفة إضافية سنوياً من أجل متصلص الملتحقين بقوة العمل سنوياً.

**ثانياً: الصناعات الصغيرة وتنمية الصادرات المصرية:**

إن تنمية الصادرات تعد بمثابة قضية مصيرية بالنسبة لمعظم الدول النامية والتي تعاني من عجز كبير ومتزايد في موازين مدفوعاتها، وبصفة خاصة للميزان التجاري، فعند إعطاء قضية التصدير وزنها الحقيقي، إنما يعني استمرار



الصغيرة في هيكل صادراتها، حيث تنتج المصانع الصغيرة في الهند حوالي ٢٨% من إجمالي الإنتاج الصناعي وتمثل العملة بها ٥٠% من إجمالي العملة الصناعية، وفي كوريا يبلغ نصيب الصادرات الصناعية من إنتاج المصانع الصغيرة ٣٥% من إجمالي صادرات البلاد<sup>(٢٠)</sup>.

### ثالثاً: مساهمة الصناعات الصغيرة في رفع الكفاءة الاقتصادية للاقتصاد المصري:

١- بينما تبدو الصناعات الكبيرة أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية نتيجة ما تتمتع به وفورات الحجم، فضلاً عن إمكانية تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة وتنظيم العمل، وإمكانية الاستفادة من مصادر التمويل المؤسسي وكافة المزايا الأخرى المنسوبة إلى كبر الحجم والتي تساهم في رفع مستوى الكفاءة بها، إلا أن بقاء واستمرار المنشآت الصناعية الصغيرة على الرغم من الظروف غير المواتية التي تعمل في ظلها لهو دليل على تحقيقها قدر من الكفاءة الإنتاجية، هذا إلى جانب أن الصناعات الصغيرة تملك من عناصر النجاح ما يمكنها من التوفيق في بعض المجالات، وعلى الأخص في تلك الأنشطة الصناعية التي تناسب الإنتاج الصغير، والتي لا تظهر فيها أهمية وفورات الحجم أو النطاق كذلك الأنشطة التي تخدم سوق كلى ضيق، أو تلك الصناعات التي تضطر للانتشار الجغرافي لأسباب تتعلق بتيسر المادة الخام، أو تلك التي تعتمد على المهارة اليدوية بالدرجة الأولى.. إلى غير ذلك من فروع النشاط الصناعي، وتشير إحدى الدراسات<sup>(٢١)</sup> التي اهتمت ببحث العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية وحجم المنشأة إلى أن انخفاض حجم الإنتاج في المنشأة عن أدنى حجم أمثل *Optimal Plant Size* في العديد من الصناعات لا يترتب عليه ارتفاع يذكر في تكلفة الوحدة المنتجة، حيث يتم تعويض ذلك بالوفر المتحقق في مجال التسويق، وتكاليف النقل .

ومن بين هذه الصناعات: صناعة الألياف الصناعية، والأقطان المنسوجة يدوياً، صناعة الزيوت والشحومات، صناعة الأحذية، صناعة الأسمنت .

الدول للعديد من المنتجات كما يمكن للمنشآت الصغيرة أن تسهم في زيادة وتنمية صادرات هذه الدول للعديد من المنتجات .

كما يمكن للمنشآت الصناعية الصغيرة أن تسهم في زيادة وتنمية صادرات المجتمع بطريق غير مباشر، ويتمثل الدور غير المباشر لهذه الصناعات في حالة ما إذا تم ربط المنشآت الصناعية صغيرة الحجم بالمنشآت الصناعية الكبيرة وذلك من خلال علاقات التعاقد من الباطن، فمن خلال ذلك يمكن للصناعات الصغيرة أن تزود المنشآت الصناعية الكبيرة بما تحتاجه من أجزاء تامة الصنع أو السلع نصف المصنعة والتي تستخدمها المنشآت الصناعية الكبيرة كمدخلات للمنتج النهائي وذلك بأسعار تنافسية تمكنها من المنافسة في الأسواق الخارجية وهو ما يعرف بدور الصناعات الصغيرة كصناعة مغذية<sup>(٢٢)</sup>.

ولتوضيح أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به الصناعات الصغيرة في زيادة الصادرات من خلال دورها كصناعة مغذية أسوف نشير هنا إلى بعض التجارب للدول المتقدمة في هذا المجال<sup>(٢٣)</sup>:

(أ) في اليابان تقوم الصناعات الصغيرة بالعديد من المعالجات الصناعية لحساب الصناعات الكبيرة ففي عام ١٩٧١ بلغت نسبة منشآت الصناعات الصغيرة التي تقوم بالإنتاج لحساب المنشآت الكبيرة ٧٢% في صناعة المنتجات المعدنية، ٧٦% في صناعة الآلات، ٧٩% في صناعة الأجهزة الكهربائية.

(ب) في سويسرا تعتمد الصناعات إلى حد كبير على الصناعات الصغيرة لإنتاج المعدات الإلكترونية الساعات والأدوية وغيرها، حيث تعتمد كثير من الشركات الكبرى أساساً على إنتاج وتشغيل المتخصصين الذين ينتجون في ورش حرفية صغيرة تتخصص في إنتاج أجزاء صغيرة معدنية من السلع الصناعية المختلفة كما يتم قدر كبير من الإنتاج في المنازل بواسطة أسر متخصصة، وقد استطاعت هذه المصانع الصغيرة أن تغزو بإنتاجها أسواق العالم أجمع.

(ج) كما تشير تجارب العديد من الدول مثل تايلاند والهند والمكسيك وكوريا الجنوبية إلى أهمية منتجات الصناعات



تخفيض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإنشاء وتشغيل المنشآت الصناعية الصغيرة، مقارنة بالمنشآت الصناعية الكبيرة - يجعل هذه المنشآت الصغيرة أكثر جاذبية لصغار المخترعين الذين لا يميلون إلى انغماس المشاركة التي تحرمهم الإشراف المباشر على استثماراتهم ومن ثم القول أن إقامة المنشآت الصناعية الصغيرة يمثل نمطاً للاستثمار أكثر انسجاماً مع تفضيلات المستثمرين في الدول النامية. وبشكل بذلك إحدى القنوات الهامة لاجتذاب المدخرات وتحولها إلى استثمار منتج بدلاً من تبديدها في أوجه الإنفاق الترفي.

### خاتمة: دور الصناعات الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية المتكاملة:

إن تواجد المنشآت الصناعية الصغيرة والكبيرة معاً وتكاملها يعتبر ظاهرة صحية تدفع عملية التنمية للصناعة إلى الأمام، فالمنشآت ذات الحجم الكبير " تسود في تلك الصناعات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، بينما المنشآت الصناعية الصغيرة تسود في تلك الصناعات التي لا تظهر فيها أهمية وفورات الحجم لأسباب تتعلق بطبيعة المنتج ذاته أو طبيعة العملية الإنتاجية، أو بسبب ضيق السوق الكلية الملعة إلى غيرها من الأسباب .

وعلى ذلك فالصناعات الصغيرة التي تتواجد جنباً إلى جنب مع المنشآت الكبيرة لا تخرج عن كونها:

- أما صناعات يكون من الأفضل أن تتم على مستوى صغير للأسباب السليقة.

- ولما صناعات صغيرة تتكامل مع الصناعات الكبيرة.

وعلاقة التكامل هذه بين المنشآت الصناعية الصغيرة والكبيرة يمكن لها أن تأخذ أحد الشكلين التاليين <sup>(٢٨)</sup>: التكامل غير المباشر والتكامل المباشر، ويقصد بالتكامل غير المباشر: تقسيم المهام بين الصناعات الصغيرة والكبيرة دون اتفاق مباشر أو عقود مبرمة بين الطرفين، وإنما يأتي هذا التكامل كنتيجة طبيعية لقوى السوق ومحاولة توفير المنتج بأقل تكلفة.

أما التكامل المباشر: يقصد به العلاقة التعاقدية بين المنشآت الصناعية الصغيرة والكبيرة التي تجعل أحدهما تستخدم بانتظام منتجات الأخرى كمدخل في العملية الإنتاجية.

٢- الصناعات الصغيرة قادرة على تحقيق للكفاءة أيضاً من وجهة النظر الاجتماعية، بمعنى أنه من خلال ما تحققه من وفرة في عنصر رأس المال ( وهو العنصر النادر في معظم البلاد النامية) فهي بذلك الأكثر على استخدام الموارد النادرة بكفاءة أكبر، أو هي الأكثر على استخدام الفن الإنتاجي المناسب *Appropriate Technology* الذي يحقق الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، والصناعات الصغيرة قادرة على تحقيق الوفرة في عنصر رأس المال من خلال الآتي:-

(١) الصناعات الصغيرة تستغرق فترة تفريخ أقل حتى نحصل على الناتج *Gestation Period* مقارنة بالصناعات الكبيرة، وهي توفر بذلك في رأس المال من خلال تقليل الفترة التي يظل فيها رأس المال عاطلاً.

(ب) الصناعات الصغيرة تستطيع أن تستخدم معدات أو مكينات مستعملة من قبل *Second Hand* مما يعني إمكانية استيراد هذه المعدات بأثمان أقل كثيراً عن تكلفتها الأصلية، فضلاً عن إنها تخلق فرصاً للمو ورش الصيانة وأعمال الإصلاح التي تقوم بدور هام في تنمية المهارات الميكانيكية، بالإضافة إلى إمكانية تشغيل هذه المعدات لفترات طويلة نسبياً اعتماداً على وجود خدمات الصيانة بتكلفة معقولة.

(ج) الصناعات الصغيرة تميل لاستخدام فنون إنتاجية كثيفة العمل، كما وضح من العديد من الدراسات الميدانية - وإن كان هذا لا يمنع من وجود استثناءات على هذه القاعدة - وتحقق بذلك وفراً في عنصر رأس المال وهو العنصر النادر ويرتبط بذلك أن الصناعات الصغيرة قادرة على تحقيق حجم ناتج أكبر باستخدام قدر معين من رأس المال مقارنة بالصناعة الكبيرة <sup>(٢٩)</sup>.

### رابعاً: مساهمة الصناعات الصغيرة في جنب المدخرات:

تعد الصناعات الصغيرة مجالاً خصياً لاجتذاب مدخرات صغار المدخرين واستخدامها استخداماً منتجاً، حيث أن



على وجود الصناعات الصغيرة والورش الحرفية في كثير من المهام الأخرى، كالإصلاح وتوفير أجزاء المعدات الكبيرة وقطع الخيول وكذلك استيعاب قوة العمل الزائدة والمتوقعة لدخل المصانع الكبيرة، وذلك باعتبار أن متطلبات النمو والتقدم تعكس الحاجة الملحة لإدخال للتكنولوجيات والتقنيات الحديثة فتنضطر المصانع الصغيرة إلى الاستغناء عن العمالة الزائدة وهي غالباً ما تنتقل إلى العمل في المصانع الصغيرة وخاصة إذا ما توافرت عوامل الجذب الأساسية كالتأمينات الاجتماعية والدخل الذي يضمن العيش لهؤلاء الأفراد، وكذلك إذا توافرت الصناعات أو الحرف بأنواعها المختلفة خاصة في الأماكن التي يتوفر فيها الخامات الطبيعية التي تضمن وجود بعض الحرف البسيطة بالإضافة إلى الحرفي المتخصص أو الصانع المتخصص الذي لا يحتاج إلى نوع من التدريب التحويلي<sup>(٢٠)</sup>.

والجدول رقم (١٠) التالي والشكل رقم (٢) يوضحان نسبة إعداد المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة إلى إجمالي الصناعة في مصر مقارنة ببعض الدول العربية عام ١٩٩٨:

## جدول (١٠)

نسبة أعداد المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة

إلى إجمالي الصناعة في مصر مقارنة ببعض الدول العربية عام ١٩٩٨

| الدولة   | %    |
|----------|------|
| المغرب   | ٨٠,٩ |
| البحرين  | ٨١,٢ |
| تونس     | ٧٦,٦ |
| الكويت   | ٨٠,٥ |
| سوريا    | ٧٦,٤ |
| قطر      | ٨٨,٨ |
| الأردن   | ٧٧,٨ |
| عمان     | ٤٤,٦ |
| مصر      | ٧١,٦ |
| ليبيا    | ٢٩,٣ |
| السعودية | ٦٦,٠ |
| الإمارات | ٥٥,٩ |

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين ١٩٩٨.

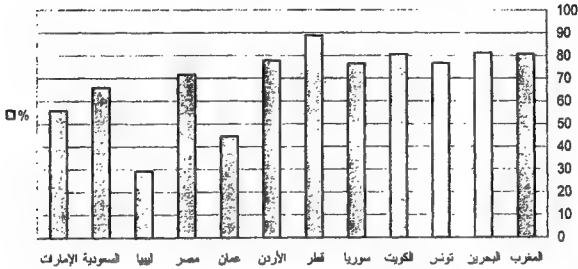
ويتضح من الجدول رقم (١٠) التالي:

- أن دولة قطر بها أعلى نسبة من المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة حيث تصل إلى ٨٨,٨% من جملة
- أن نسبة من المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في مصر تصل إلى ٧١,٦% من جملة المشروعات الصناعية.



## شكل بياني رقم (٥)

نسبة أعداد العاملين في المشروعات للصناعية الصغيرة والمتوسطة  
إلى إجمالي العاملين في الصناعة في الدول العربية عام ١٩٩٨  
%



المصدر: المنظمة العربية لتنمية الصناعة وللتعدين ١٩٩٨ .  
سلباً: مساهمة الصناعات الصغيرة في توفير  
فرص العمالة المنتجة :

الذي تساهم في علاجه الصناعات الصغيرة، حيث يمكن أن يوفر القطاع الحرفي نحو ٢٠٠ ألف فرصة عمل سنوية ويحقق إنتاجاً سنوي يقدر بنحو ١,٣ مليار جنيه<sup>(٣٦)</sup>، لذلك، توجه الدولة اهتماماً كبيراً للصناعات الصغيرة خاصة أن أنشطة الصناعات الصغيرة أصبحت تمتد إلى كثير من المجالات والصناعات الأساسية فقد دخلت سوق صناعة الأحذية والبلاستيك والفزل والنسيج والملابس والمعدات الصغيرة والكيمويات والبرمجيات والهندسة الإلكترونية والخشب، وبذلك فإن أنشطة الصناعات الصغيرة أصبحت تنتشر في كافة مجالات التصنيع وهذا يعني تزايد أهمية هذه الصناعات كصناعة مغذية أو تكميلية بالإضافة إلى أهميتها كصناعة حرفية.

سلباً: دور الصناعات الصغيرة كصناعة مغذية للصناعات الكبيرة والمتوسطة:

وسوف نعرض هذا الدور<sup>(٣٧)</sup> الذي يمكن أن تقوم به الصناعات الصغيرة في تنظيم وتربية فرص العمل في الاقتصاد المصري وذلك من خلال دورها كصناعة مغذية، حيث تلعب الصناعات الصغيرة في دول صناعة كبيرة دوراً هاماً كصناعة مغذية للصناعات الكبيرة والمتوسطة.

تقوم الصناعات الصغيرة بدور إيجابي في توفير فرص العمالة المنتجة وتحظى هذه القضية باهتمام بالغ في معظم الدول النامية التي تتصف بالنمو السريع للسكان وقوة العمل، وحيث لم يعد القطاع الزراعي قادراً على امتصاص قدر كبير في قوة العمل هذه، وأصبح توظيف هذه الأعداد الهائلة غير المدربة عادة - وفي ظل ندرة رأس المال - في أعمال منتجة يمثل مشكلة حقيقية في هذه البلاد، ومن ثم أصبحت القضية كيف يمكن توفير أكبر قدر من فرص للتوظيف المنتج بقدر معين من رأس المال.

وهكذا ظهرت أهمية للصناعات الصغيرة التي تنخفض فيها التكلفة الاستثمارية اللازمة في المتوسط لخلق فرصة عمل، فقد أثبتت العديد من الدراسات الإحصائية أن الصناعات الصغيرة تميز إلى تكثيف عنصر العمل عن الصناعات الكبيرة أي إنها تتطلب استثمارات أقل لكل فرصة عمل في المتوسط عن الصناعات الكبيرة.

وتتميز مصر بظروف اقتصادية وديموقراطية أهمها كثافة السكان ونقص الاستثمارات وعدم توافر فرص العمل

محدودة للغاية ولا تتناسب على الإطلاق مع احتياجاتها من رأس المال الثابت والعمل، وهذا يمثل عائقاً أساسياً في سبيل تنمية هذه المنشآت بالإضافة إلى عدم كفاية الموارد المالية والافتقار إلى القدرات المؤسسية التي تستطيع استغلال هذه الموارد بشكل فعال وهو ما يشير إلى حجم العقبات التي تواجه هذه المنشآت<sup>(٣٦)</sup>.

ويمكن للبنوك أن تقدم الخدمات التمويلية للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة إلا أنه يبدو أن البنوك ليس لديها الرغبة في القيام بهذا وذلك لعدة أسباب هي:-

١- التكلفة العالية المترتبة على تقديم القروض الصغيرة للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة نظراً لارتفاع تكلفة التقييم والإشراف، بالإضافة إلى أن هذه المنشآت تحصل على مبلغ قروض صغيرة لا تتناسب مع التكاليف الثابتة التي تتحملها البنوك.

٢- ارتفاع درجة المخاطرة المحتملة التي تقرر بالراض المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة نظراً لعدم توافر الضمانات التي تضمن استرداد القروض .

٣- عدم كفاية معايير التوزيع التي تتبناها البنوك فيما يتعلق بأسواق الائتمان للمنشآت الصغيرة<sup>(٣٧)</sup>.

٤- حتى وقت قريب كانت البنوك تعمل في ظل نظام تخصيص الائتمان الذي يحلّي المنشآت الكبيرة التابعة للقطاع العام<sup>(٣٨)</sup>، كما تحجم البنوك أيضاً عن تقديم الخدمات الاندخارية للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، حيث أن رصيد حساباتها غالباً ما يكون صغيراً بحيث لا يكون مجزياً بالإضافة إلى عبء إدارته<sup>(٣٩)</sup>.

ويمكن للمنظمات غير الحكومية أيضاً أن تقوم بتقديم الاستشارات المالية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وفي مصر هناك ١٥ ألف منظمة غير حكومية على الأقل في مختلف مجالات النشاط وتمتد خدماتها على نطاق جغرافي واسع، إلا أن هذه المنظمات تعاني من عقبات تمنعها من القيام بدور نشط في تلبية الاحتياجات الضخمة من الخدمات المالية للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، ومن بين نقاط الضعف لدى هذه المنظمات عدم توافر قدرات القيادة والقدرات الإدارية الكافية، وعدم توافر الأنظمة المالية والمحاسبية المناسبة، وضعف الموارد المادية والبشرية، وضعف القدرة على تعبئة هذه الموارد وعدم القدرة على التأثير على السياسة العامة وضعف الإدارة الداخلية<sup>(٤٠)</sup>.

والصناعة المغذية هي صناعة الأجزاء المكملّة أو التكميلية والتي لا تشكل العنصر الأساسي في القيمة الإجمالية للمنتج النهائي، ولكنها تمثل من حيث العدد أساس مؤثر في مجموع مكونات المنتج النهائي وذلك مثل الأجزاء البلاستيكية والتنجيد ومستلزماته في صناعة السيارات.

والصناعات المغذية على هذا النحو هي جزء من الصناعات الصغيرة ومجال خصب لنشاطها وفتشائها، حيث لا يمكن لقطاع الصناعات الصغيرة أن يكون مؤثر في النشاط الاقتصادي وإن يكون قادراً على الانتشار والتوسع، وعلى امتصاص أكبر قدر من العمالة دون دخوله في مجال الصناعات المغذية واعتبار هذا المجال هو نشاطه الأساسي. ويتضح لنا مما تقدم ومن خلال استعراضنا لدور الصناعات الصغيرة كصناعة مغذية في مجال صناعة السيارات والنسيج والتشييد والبناء، ومدى قدرة هذه الصناعات على إحداث التكامل بين وحدات القطاع الصناعي والربط بينها، مما يؤدي إلى توسيع قاعدة النشاط الصناعي بوجه عام، ونشاط الوحدات الصغيرة المنتجة للأجزاء المغذية بوجه خاص، ومن ثم خلق وتنمية فرص عمل جديدة.

كما أن المصانع الصغيرة والورش غالباً ما تكون غير قادرة على الالتزام بالأبعاد المختلفة لهذه العلاقة، هذا في الوقت الذي لا يكون هناك بديلاً أمام الصناعات الصغيرة للانتشار والتوسع وزيادة القدرة على امتصاص واستيعاب فائض العمالة إلا عن طريق الارتباط بالمصانع الكبيرة من خلال الصناعات المغذية.

### المبحث الثالث

#### التحديات التي تواجه الصناعات الصغيرة في مصر

تواجه الصناعات الصغيرة في مصر مجموعة من التحديات والصعوبات التي تعوق تنمية الصناعات الصغيرة في مصر وفيما يلي أهم هذه التحديات:

##### أولاً : التحديات التمويلية :

يعد توافر رأس المال من أهم معوقات إنشاء وتشغيل أي مشروع صناعي أو زراعي أو خدمي، وتعتبر سبل حصول الصناعات الصغيرة على رأس المال والخدمات التمويلية



جهود تنمية هذه المنشآت نظراً لأن التمويل المدعم يعتبر محدوداً، وعليه فإن هذا يقلل من مقدار التمويل الذي يمكن توفيره لإقراض هذه المنشآت<sup>(١٠)</sup>.

ومن ناحية أخرى فإن الإعطاء الضريبي الذي قد يمنح لهذه المنشآت اعتماداً على برامج وخطط معينة يمنحها ميزة تنافسية بالقياس بالمنشآت الأخرى التي قامت بالاقتراض من مصادر أخرى أو تلك التي أثرت ألا تقترض على الإطلاق مما يحث من فرصتها في بلوغ أهدافها<sup>(١١)</sup>.

#### ثانياً: التحديات التسويقية :

يعتبر التسويق من أهم التحديات التي تواجه تنمية المشروعات الصغيرة (متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة) في مصر، وهي من القضايا المعقدة والمربطة بالعديد من العوامل أهمها ما يلي:-

##### ١- محدودية قنوات وشبكات التوزيع :

حيث تعتبر القنوات التسويقية للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة محدودة للغاية وبها قصور شديد، حيث ينحصر النشاط التسويقي لأغلب هذه المشروعات في المقام الأول على البيع المباشر للمعلاء<sup>(١٢)</sup>.

ويوضح الجدول رقم (١١) والشكل رقم (٦) التاليان اعتماد هذه المشروعات في المقام الأول على البيع المباشر للمعلاء الأمر الذي ينعكس على أنماط الإنتاج التي تتبعها هذه المنشآت، لعدم قدرتها على التسويق في الأسواق المحلية والأجنبية، حيث تبلغ نسبة البيع المباشر للمعلاء حوالي ٨٢%، بينما يبلغ متوسط نسبة المعارض وتجارة التجزئة والجملة ١٨%:

#### جدول رقم (١١)

قنوات تسويق منتجات المشروعات الصغيرة

| قنوات التسويق        | نسبة المنشآت التي تستخدمها |
|----------------------|----------------------------|
| المعارض              | ٢٢%                        |
| تجارة التجزئة        | ١٦%                        |
| تجارة الجملة         | ١١%                        |
| البيع المباشر للعميل | ٨٢%                        |

لما المنظمات للقيلة التي أثبتت قدرتها على تقديم الخدمات الائتمانية للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة فقد تمكنت من اتياام بهذا من خلال التمويل الضخم والمساعدات الفنية التي تقدمها الجهات المانحة، وبالإضافة إلى هذا فإن هذه المنظمات تولجه عدداً من العقبات التنظيمية التي تحد من قدرتها على توسيع نطاق أنشطتها لتشمل تنمية المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (وخاصة في مجال منح الائتمان) أو أن تعمل خارج نطاقها الجغرافي، ولا شك أن هذا الوضع للقانوني يجعل من الصعب اتخاذ أي إجراءات قانونية ضدها مما لا يشجع البنوك على زيادة الموارد الائتمانية لهذه المنظمات، ورغم أن هناك ما يربو على ٤٠ برنامجاً تحت رعاية عدد من الأطراف الفعالة من بينها الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية والصندوق الاجتماعي للتنمية، تعتمد بصورة كبيرة على تمويل ودعم خارجي إلا أن هذا الدعم لا يصل إلا إلى ٥% فقط من المستهدفين المحتملين<sup>(١٣)</sup>، ولما كانت المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تولجه كل هذه المعوقات، فإنها تعتمد كئنة تقريباً على مصادر التمان خاصة غير رسمية رغم ما يذكر من أن سعر الفائدة في السوق غير الرسمية قد يصل إلى ١٠%، وهذه السوق يمكن الاعتماد عليها نظراً لسهولة الوصول إليها ومنحها للقروض بشروط مرنة ولقلة ما تتطلبه من مستندات وخفض تكلفة المعاملات فيها<sup>(١٤)</sup>.

وهناك العديد من برامج لإقراض المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة التي تقدم القروض بأقل من سعر الفائدة الساري في الأسواق، وهذا يعوق استثمارية

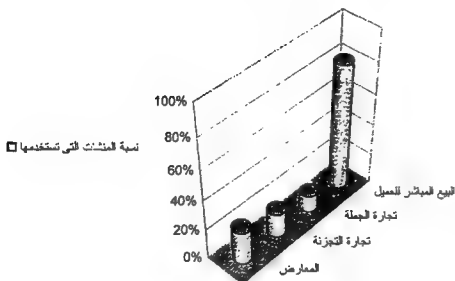
المصدر: وزارة الاقتصاد، مشروع سياسة قومية لتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر، يونيو ١٩٩٨ م.



شكل رقم (١)

قنوات تسويق منتجات المشروعات الصغيرة

نسبة المنشآت التي تستخدمها



المصدر: وزارة الاقتصاد، مشروع سياسة قومية لتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر، يونيو ١٩٩٨.

## ٢- نقص المعلومات للتسويقية<sup>(١٣)</sup>:

والمواصفات القياسية للمنتج، فإن المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة لا تكون في وضع تنافس سواء في السوق المحلية أو الأجنبية.

### ثالثاً: التحديات التنظيمية والإدارية والقانونية :

تؤثر محدودية القدرات الإدارية والتنظيمية لدى القائمين على المشروعات الصغيرة سلباً على إدارة وتنمية هذه المشروعات وتتمثل أهم هذه السبلات في الآتي<sup>(١٤)</sup> :-

١- عدم قدرة بعض أصحاب المشروعات الصغيرة على القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة بصورة سليمة مما يؤدي إلى تضارب القرارات وضباب التخطيط والتنظيم والرقابة بصورة سلبية مما يؤدي إلى تضارب القرارات وضباب وارد المشروع.

٢- عدم رغبة صاحب المشروع في تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه .

٣- عدم القدرة على مواجهة التحديات التي تواجه المشروع في مراحل نموه المختلفة كتطوير المنتج وزيادة الطاقة الإنتاجية وخطط برامج التسويق.

٤- عدم الرغبة في الاستعانة بالخبرات الإدارية والتنظيمية، وعلى الرغم من أن المعوقات للتنظيمية والإدارية

حيث تعاني معظم المشروعات الصغيرة من عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالأسواق والتسويق، كما يفتقر أصحابها للمستوى التعليمي الذي يمكنهم من استغلال حصاد المعلومات المتعلقة بأوجه نشاطها (منتجات جديدة، اتجاهات المستهلكين، التقدم التكنولوجي، الاستثمار في الأبحاث التسويقية أو توظيف متخصصين أو محترفين في التسويق) .

٣- ضعف الروابط بين المنشآت الصغيرة والمنشآت الكبيرة المحلية والأجنبية<sup>(١٥)</sup> :

ويرجع ذلك نتيجة الإجراءات المعقدة والمكلفة بالمشروعات الحكومية وسوء نشر المعلومات فإن فرصة المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في إبرام عقود والحصول على تعاقدات من الباطن من القطاع العام تكون محدودة، فلقانون المناقصات والعطاءات لا يخصص نسبة من المشتريات الحكومية للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة كعاملية تفصيلية، فيما عدا ما تحصل عليه التعاونيات على نطاق محدود.

## ٤- تخلف جودة المنتجات<sup>(١٥)</sup>:

نظراً لضعف الموارد وضعف الرقابة على الجودة



ومكان العمل وتوافر العمالة الماهرة حيث لا تهتم المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة اهتماماً كبيراً بجلب للتكنولوجيا الأجنبية كما أنها غير قادرة على ذلك .

هذا بالإضافة إلى أنها غير قادرة على استيعاب وتكيف هذه التكنولوجيا وفقاً لمتطلباتها، كما أنها غير قادرة أيضاً على طرق مصادر المعلومات المختلفة، بالإضافة لذلك فإن القيود التنظيمية وضعف الروابط وعدم كفاية العقود الفرعية المناسبة التي يمكن أن تترجم من منشآت أكبر وأكثر تعقيداً سواء منشآت محلية أو عالمية تسهم في تخلف القاعدة للتكنولوجيا للمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

ويرجع <sup>(٢٧)</sup> ضعف الوضع التنافسي للمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة إلى محدودية الحصول على منخلات إنتاجية عالية الجودة وتكنولوجيا متقدمة وإلى فرض تعريف جمركية على المدخلات المستوردة، وإلى طول وتعقد إجراءات الاستيراد، هذا بالإضافة على عدم وجود أماكن لممارسة هذا النشاط كما أن وجود مواقع المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مدن صناعية جديدة وغير مكتملة الخدمات نسبياً يبعد هذه المنشآت عن أسواقها مما يرفع تكلفة شراء المدخلات وبيع المنتجات.

#### خامساً: مشكلة تعدد جهات الاختصاص:

تعاين الصناعات الصغيرة من تعدد جهات الإشراف عليه، وإن كان هناك ما يسمى بالإطار التنظيمي المحدد للجهاز الذي يتطلب الإشراف على الصناعات الصغيرة، والصل على حل مشكلاتها والذي يعمل في إطار عدد من الأجهزة المعنية بهذه الصناعات.

وقد تعددت أيضاً للوحي الإدارية، والإجرائية، والتنظيمية التي تقوم عليها الأجهزة المشرفة على الصناعات الصغيرة فقد لوحظ أن الصناعات الحرفية التي يعمل بها أقل من ٩ عمال تقع تحت إشراف جهاز الحرفيين والتعاون الإنتاجي، وحالياً تقع تحت إشراف وزارة الإدارة المحلية في حين يشرف على الصناعات التي يعمل بها أكثر من ١٠ عمال وزارة الصناعة من خلال الهيئة العامة للصناعات كما تشرف وزارة للتأمين على بعض الصناعات التي تعمل في مجال ضربب الأرز وطنح الدقيق والتلّج، هذا بالإضافة إلى وزارة الصحة والتأمين والإسكان والتعمير.

والتقانونية هي أمور تواجه كل الأعمال الخاصة في مصر، إلا أنها <sup>(٢٨)</sup> ذات آثار عكسية على المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، وذلك لأنها غير مؤهلة بدرجة كبيرة للتعامل مع المشاكل الناشئة على اللوائح التنظيمية، حيث أنها أقل قدرة من المنشآت الكبيرة على التعامل مع اللوائح التنظيمية المعقدة والشبكات البيروقراطية.

فضلاً عن هذا فإنه نظراً لأن تكلفة الالتزام باللوائح التنظيمية تعتبر تكلفة ثابتة فإن عبئها يكون أكبر بالنسبة للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة عنها بالنسبة للمنشآت الكبيرة، ومن أهم نتائج عبء التكلفة تحول الموارد للندرة عن الاستثمار الإنتاجي وإهدار وقت الإدارة <sup>(٢٩)</sup>.

وهناك بعض المشاكل العديدة الأخرى التي تزيد اللوائح التنظيمية تعقيداً مثل تدخل الاختصاصات عبر الأجهزة الحكومية وتداخل قوانين الحكومة المركزية والمحلية، وانعدام التنسيق بين الوحدات الحكومية، وضعف المعلومات المتاحة للممولين، وعدم كفاية عمليات الحفظ والتسجيل وإمساك الملفات وعدم توافر معدات لمعالجة البيانات <sup>(٣٠)</sup>.

وعلى سبيل المثال، ومن أجل تأسيس منشأة يتعين على صاحب المنشأة الصغيرة اتخاذ عدة إجراءات مختلفة للحصول على كثير من الموافقات والتي تشمل: ترخيص إنشاء، وتشغيل المنشأة، وترخيص التأسيس، وتسجيل الموقع، وطلبات الإعفاء الضريبي ... إلخ.

وللحصول على التراخيص والموافقات المطلوبة فإنه على لصاحب المنشآت الصغيرة الخضوع لحوالي ١٨ قانوناً على الأقل، بالإضافة إلى القرارات التي أصدرها المحافظون أو المستويات المحلية، ومن الجدير بالذكر أنه يوجد حوالي ٢٤ وحدة حكومية تدير هذا إنشاء التنظيمي ويتردد الوقت اللازم لإنهاء هذه الإجراءات المطلوبة بحوالي عام كامل <sup>(٣١)</sup>.

وتزداد إجراءات التصدير والاستيراد الطويلة والبطيئة إلى عرقلة جهود المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة للوصول للأسواق التصديرية <sup>(٣٢)</sup>.

#### رابعاً: التحديات التكنولوجية:

تواجه الصناعات الصغيرة العديد من القيود المرتبطة بالحصول على المعلومات والتكنولوجيا ومدخلات الإنتاج



أسفرت عنها تلك الدراسة وضعت خطة عمل وجدول أعمال للتنظي على هذه المشاكل، مع وضع رؤية مستقبلية لتنميتها في ضوء المتغيرات الاقتصادية الدولية التي فرضت قضايا جديدة كالعولمة وثورة الاتصالات والمعلومات.

**ثانياً: المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة في كندا:**

على الرغم من تفاوت الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيد الثقافي والحضاري بين كندا وغيرها من الدول النامية إلا أن التحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة فيها تشابه مع التحديات التي تواجهها في الدول النامية ومنها مصر، وإن كلفت بدرجات متفاوتة ومن أهم هذه المشكلات الآتي (٣):

(١) تأثر المشروعات الصغيرة بالضرر اللب المفروضة.

(٢) تأثر المشروعات الصغيرة بمشكلة التمويل.

(٣) عبء القواعد التنظيمية والأوراق المطلوبة لإنشائها وتنفذها وتضاربها في بعض الأحيان مما يشكل عبءاً تواجه المشروعات الصغيرة، ويؤدي الالتزام بها إلى ضياع الوقت والمال، وإهدار الجهود بالإضافة إلى زيادة الرسوم المفروضة على التراخيص والأون بما يفوق قدرة هذه المشروعات.

(٤) هناك حوالي ٧٠٠ إجراء وبرنام لمساندة المشروعات الصغيرة من جانب الحكومة الفيدرالية وحكومات المقاطعات تنتم بالتعقيد والتضارب والازدواجية في هيكل تقديم هذه البرامج.

(٥) تواجه المشروعات الصغيرة منافسة قوية داخل الأسواق المحلية نظراً لما تشهده السوق العالمية من تطورات تكنولوجية وما لقرن بها من تحرير للتجارة مما أدى إلى خلق منافسة حادة بين المنتج المحلي ومثيلة المستورد داخل السوق المحلي.

(٦) تواجه المشروعات الصغيرة ضعف المهارات الإدارية.

(٧) تواجه المشروعات الصغيرة تحديثات باللبسة لتنمية مهارات العمالة قوة للعمل متقدمة في السن وهناك قصور في النظام التعليمي.

(٨) عدم وجود قاعدة للثقافة التجارية على الرغم من إنفاق الدولة الكثير على ترويج وتنمية للتجارة، حيث كان تعدد

ويرجع هذا التشتت في جهات الرقابة والإشراف على الصناعات الصغيرة إلى أن إجراءات إنشاء وتشغيل صناعة صغيرة تتطلب أن يحصل صاحب الصناعة على موافقات وعلى تراخيص التشغيل أو إنشاء، وعلى صاحب المنشأة أن يوضح في طلبه للحصول على هذه التراخيص مصدر حصوله على العملات الأجنبية. هذا بالإضافة إلى ضرورة حصوله على موافقة الهيئة العامة للصناعات في حالة حاجته إلى استيراد خامات أو معدات من دول أوروبا الشرقية، ويمنع بعد ذلك التراخيص من وزارة المالية، كما أنه يقع تحت بيروقراطية الرقابة الصناعية، ولا يجب أن يفوت أن المصنع الصغير يحتاج أيضاً إلى تراخيص بناء من أجهزة الحكم المحلي ووزارة الإسكان ثم أخيراً تطبيق قانون العمل على العاملين بالمصنع، ثم قوانين للتأمينات والضرر اللب وقوانين الشروط الصحية.

كل هذه الأجهزة تلعب في النهاية دوراً يعوق عمل الصناعات الصغيرة وهو ما يعبر عن غياب للتخطيط والتنسيق بين الجهات المعنية أو تبسيط قواعد التعامل معها.

### المبحث الرابع

**بعض التجارب الدولية كنموذج يسترشد به**

**في وضع رؤية استراتيجية جديدة لتحديث**

**الصناعات الصغيرة في مصر**

يتناول هذا البحث تجربتي كندا واليابان في مجال الصناعات الصغيرة كنموذج يسترشد به في تحديث الصناعات الصغيرة في الاقتصاد المصري، وذلك كما يلي:

**(١) تجربة كندا في مجال الصناعات الصغيرة:**

تعد كندا من الدول الواعدة في مجال الصناعات الصغيرة، وسوف نلقي الضوء على تجربتها حتى يمكن الاستفادة من نقاط القوة فيها وتلاي نقاط الضعف.

**أولاً: اهتمام الحكومة الكندية بالمشاريع الصغيرة :**

بدأت كندا عام ١٩٩٤ الاهتمام بالمشاريع الصغيرة، حيث قامت بعمل دراسة مسحية للوقوف على المشاكل الحقيقية التي تواجه هذه المشاريع، وفي ضوء النتائج التي



التي تعمل في مجال الأبحاث والتجارب العلمية الحصول على خصم ضريبي يصل إلى ٣٥% مقابل ٢٠% بالنسبة للشركات الكبيرة.

#### (ب) بالنسبة لتمويل:

قامت الحكومة والبنوك باتخاذ إجراءات لتحسين فرص حصول المشروعات الصغيرة على التمويل، وذلك عنى النحو التالي:

#### ١- دور الحكومة في منح التمويل للصناعات الصغيرة:

قامت الحكومة الكندية بإصلاح برنامج منح المشروعات الصغيرة وذلك لزيادة حصولها على رؤوس الأموال من خلال الآتي:

- توسيع معايير الاستحقاق للقروض.
- زيادة مبلغ التمويل المتاح للمشروعات الصغيرة.
- تقليل الضمانات الشخصية المطلوبة.
- بالنسبة لتخفيف من الأعباء الإدارية والتنظيمية وحجم الأوراق المطلوبة في عامي ١٩٩٣/٩٢ صدر تقرير من لجنة الأحزاب بمجلس العموم عن الإصلاح التنظيمي، بدأت في أعقاب الحرب على المشاكل الناتجة عن الأعباء التنظيمية، حيث قامت الأجهزة الفيدرالية بمراجعة كافة اللوائح التنظيمية وشاركتها في ذلك آلاف المشروعات الصغيرة، وقد تم إلغاء ما يقرب من ١٧٠٠ لائحة.

في عام ١٩٩٤ تم عرض ما يسمى بالخطة التنظيمية على البرلمان تضمنت عدداً من اللوائح المبسطة واقتراحات بالمزيد من التحسين في الإطار التنظيمي على النحو التالي:

- وضع معايير موحدة لسلامة الغذاء وتصنيف النباتات تسمح بتطبيق أسلوب تفقيش عام معترف به في كل الأجهزة للحكومة.
- إلغاء قواعد التنظيمية التي رأتها غير ضرورية.
- إعادة النظر في اللوائح التنظيمية الخاصة بنقل السلع.
- تعديل قانون شركات الأعمال الكندية لتحسين الخدمات المقدمة للأعمال المسجلة تحت هذا القانون وذلك بتفويض متطلبات الحفظ وتسهيل استخدام الحفظ الإلكتروني.
- إنشاء أرشيف الكتروني يتضمن كافة اللوائح المنظمة للمشروعات الصغيرة مع تجهيز مراكز خدمة الأعمال

المعشرين في ترتيب ٢٢ دولة صناعية من حيث مدى مشاركتها في التجارة الدولية.

(٩) صعوبة الحصول على قروض لتمويل المشروعات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات حيث أن أصول هذه الشركات ليست أصول مادية يمكن استخدامها كضمان للقروض.

#### ثالثاً: المبادرات التي اتخذتها الحكومة الكندية لمواجهة تحديات المشروعات الصغيرة (١٠):

عملت الحكومة الكندية من خلال محورين لدعم المشروعات الصغيرة على النحو التالي:

**المحور الأول:** أن يكون مناخ الأعمال مشجع على نمو المشروعات الصغيرة وذلك من خلال تحسين فرص إتاحة التمويل لهذه المشروعات وإزالة الأعباء التي تفرضها القواعد التنظيمية وحجم الورق المطلوب استيفاءه وتقديم الخدمات بفاعلية وسرعة وكفاءة.

**المحور الثاني:** حسن توجيه الموارد الحكومية المحدودة بكفاءة حتى يمكن تعزيز القدرة التنافسية لهذه المشروعات، وتشجيع نموها وذلك بتوفير المعلومات الاستراتيجية وإعادة النظر في السياسات التي تدعم قطاع المشروعات الصغيرة وتعديل هذه السياسات في مجاز الإدارة وتنمية مهارات العاملين والتجارة والتسويق مع توفير التكنولوجيا ورأس المال المطلوبين للنمو.

وقد قامت الحكومة الكندية باتخاذ الإجراءات الآتية لتحسين مناخ الأعمال بالنسبة للمشروعات الصغيرة:-

#### (أ) بالنسبة للضرائب:

(١) تم تخفيض معدل الضريبة الفيدرالية على الدخل للمشروعات الصغيرة من ٢٨% إلى ١٢% سنوياً وتصل الضريبة في المقاطعات ما بين ٥% إلى ١٠% سنوياً.

(٢) تم إعفاء الـ ٥٠٠ ألف دولار الأولى من الإرباح للأعمال للمشروع من ضريبة الدخل.

(٣) تحصل شركات رأس المال المخاطر - وهي التي تقوم بتجميع أموال الأفراد لاستثمارها في المشروعات الصغيرة - على خصم ضريبي يبلغ ٢٠% من الضريبة الفيدرالية.

(٤) تقديم إعفاءات ضريبية بحيث يمكن لهذه المشروعات



يستطيع أن يقدم الخدمات المطلوبة وهذه الأجهزة هي:-

- وكالات التنمية الاقتصادية الإقليمية ومبادرة التنمية الاقتصادية القبلية لشمال أونتاريو:

وتكمل هذه الوكالات عمل المؤسسات الحكومية المالية وتقوم بجهود التنمية الإقليمية المحلية وتبني رعاية البرامج التي لا تكون المؤسسات المالية التابعة للمطاع الخاص مؤهلة للقيام بها.

- بنك تنمية الأعمال الكندية:

يتبع هذا البنك الحكومة الكندية ويقدم مجموعة متنوعة ومرة من الخدمات المالية المتخصصة ومنها قروض متناهية الصغر كما يقدم البنك مساعدات للمشروعات لتحسين أساليب الإدارة من خلال الخدمات الاستشارية.

- مركز خدمات الأعمال الكندية:

وتعد هذه المراكز المحطة الأولى التي يقف عندها المشروع الصغير عند البدء في نشاطه أو من يريد التوسع في نشاطه وتقدم هذه المراكز معلومات عن البرامج والخدمات والقواعد التنظيمية بالأجهزة الفيدرالية وأجهزة المقاطعات كما تقدم مجموعة من المطبوعات والإرشادات .

- شبكة معلومات الأعمال الكندية:

هي أكبر شبكة معلومات عن الأعمال الكندية وتساعد المعلومات التي تحتويها على التعريف بالخدمات التي تقدمها وزارة الصناعة الكندية والتي تساعد على معرفة الأسواق الجديدة واكتشاف وتنمية التكنولوجيا الحديثة والتعرف على فرص النمو والحصول على شريك وتقدير حجم المخاطرة في المشروعات الصغيرة وكيفية الحصول على قروض.

- شبكة معلومات الصناعات:

هي موقع على شبكة الانترنت يخدم المصدرين المبتدئين ونوى الخبرة من خلال الحصول على معلومات الوقوف على البحوث التسويقية ولهم المنظر الأجنبي وإنشاء منظمة ناجحة للتصدير.

- جهاز الإحصاءات التقنية:

ويقدم هذا الجهاز أحدث بيانات على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في كندا وذلك من خلال العديد من الوسائل المقروعة والمرنية.

- لجنة السياحة الكندية:

وتصمم هذه اللجنة أعضاء من الجانبين الحكومي والخاص

شبكة الكترونية وبلغة بسيطة عن أكثر من ٣٠٠ لائحة فيدرالية.

- وضع دليل عن اللوائح الفيدرالية، كما قامت بعض المقاطعات بتحديث مدد زمنية لاستمرار بعض اللوائح التي سيتد إلغائها.

- دراسة تجارب الدول الأخرى في الإطار التنظيمي ومراجعة كافة الشهادات والتراخيص والنماذج المطلوبة من أصحاب الأعمال وتكلفتها لبيان الغير ضروري منها وإلغائه.

- التنسيق بين الحكومة الفيدرالية وحكومات المقاطعات والحكومة المحلية لإزالة كالة القيود التي تعترض التدفق الحر للملح والخدمات والأفراد ورؤوس الأموال لدخل كندا نفسها.

٢- دور البنوك في منح التمويل للصناعات الصغيرة:

قامت البنوك باتخاذ خطوات مبتكرة لتقديم خدمات أفضل للمشروعات الصغيرة على النحو التالي<sup>(٥٥)</sup>:

- تزايد اهتمام البنك في مدخ تنافسي بتميز أنشطتها وخدماتها بحيث أصبحت المشروعات الصغيرة مستفيدة من هذه الخدمات نتيجة تحسين شروط التمويل وتقليل تكلفة الإقراض.

- إعادة النظر في ممارساتها بحيث أصبحت لا تركز على كيفية تقديم الائتمان فقط بل كيفية تدريب وتعليم العاملين بها بما يتوافق واحتياجات المشروعات الصغيرة الحالية المستقبلية.

- تقديم بعض القروض متوسطة وطويلة الأجل بلا ضمانات مع تأخير السداد للمشروعات التي تفي بشروط معينه.

- تحسين خبرتها في مجالات التكنولوجيات المبتكرة وأساليب تقويم المخاطر.

- وضع أساليب جديدة لتمويل المشروعات الصغيرة مثل إبرام عقود تمويل في ضوء طلبات الشراء الخاصة بالمشروع ووضع آليات تمويل جديدة للمشروعات التجارية ومشروعات المناطق الحرة.

(ج) بالنسبة لتقديم البرامج والخدمات الحكومية للمشروعات الصغيرة:

تقوم عدة أجهزة حكومية كندية بمساعدة الأعمال الصغيرة وإرشادها عند بدء النشاط أو التوسع فيه أو توجيهها لمن



الزراعة وهي تساعد المصدرين الجدد على استخدام شبكة المعلومات حتى يمكنهم الأنصال بالعالم وهم في موقعهم.

#### - شبكات التجارة الإقليمية:

هي موجودة في كل إقليم وتشارك الحكومة الفيدرالية وحكومات الصناعات في مساعدة المشروعات الصغيرة على التأهيل للتصدير من خلال التدريب والاستشارات.

#### - شبكة المعلومات الدولية للتصدير:

هي قاعدة بيانات وزارة الشؤون الخارجية والتجارة الدولية عن المصدرين وإمكانياتهم ويصدر عنها نشرة نصف شهرية تحوى معلومات عن الأنشطة المرتبطة بالتصدير.

#### - مركز بحوث التسويق:

ويقوم المركز بإعداد التقارير عن القطاعات الفرعية والمنتجات وفرص التصدير.

#### رابعاً : العلاقات الاقتصادية بين كندا ومصر :

هناك علاقات تبادل تجارية بين مصر وكندا، إلا أنها لم ترقى حتى الآن للمستوى المأمول، والجدول رقم (١٢) والشكل رقم (٧) التاليان يوضحان تزايد العجز في الميزان التجاري المصري خلال الفترة من ١٩٩٧ إلى (يناير - مايو) ٢٠٠٢، حيث بلغ العجز ١٢٠ مليون دولار، ٧٤ مليون دولار، ١٠٥ مليون دولار، ٧١ مليون دولار، ١٠٤ مليون دولار، ٢٩ مليون دولار، وذلك بسبب تزايد الواردات المصرية من كندا وانخفاض الصادرات المصرية لها <sup>(٥٧)</sup> :

#### جدول (١٢)

العجز في الميزان التجاري المصري مع كندا في الفترة من عام ١٩٩٧ إلى (يناير - مايو) من عام ٢٠٠٢

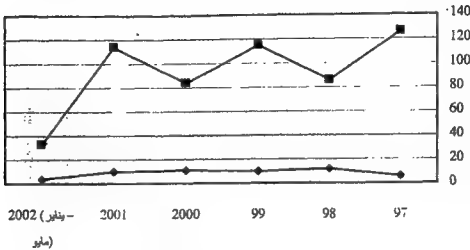
| السنة               | قيمة الصادرات بالمليون دولار أمريكي | قيمة الواردات بالمليون دولار أمريكي | قيمة العجز بالميزان التجاري بالمليون دولار أمريكي |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| ٩٧                  | ٦                                   | ١٢٦                                 | (١٢٠)   |
| ٩٨                  | ١٢                                  | ٨٦                                  | (٧٤)  |
| ٩٩                  | ١٠                                  | ١١٥                                 | (١٠٥)   |
| ٢٠٠                 | ١١                                  | ٨٤                                  | (٧١)  |
| ٢٠١                 | ١٠                                  | ١١٤                                 | (١٠٤)   |
| ٢٠٠٢ (يناير - مايو) | ٤                                   | ٢٣                                  | (٢٩)  |

المصدر: وزارة التجارة الخارجية التقرير المجمع مجلد رقم ٢ العدد ٢ سبتمبر ٢٠٠٢



شكل رقم (٧)

الصادرات والواردات المصرية إلى كندا من عام ١٩٩٧ إلى (يناير - مايو) عام ٢٠٠٢



قمة الواردات بالمليون دولار أمريكي — قيمة الصادرات بالمليون دولار أمريكي

المصدر: وزارة التجارة الخرجية التقرير المجمع مجلد رقم ٢ العدد ٢ سبتمبر ٢٠٠٢ .

- ضرورة توفير آليات مؤسسية تساعد في تقديم الخدمات التسويقية لمنتجات الصناعات الصغيرة محلية وخارجية، وتوفير البرامج التأهيلية والاستشارية في عمليات التسويق والتوزيع .

٢- تقديم الحوافز المناسبة لأصحاب المنشآت الصناعية الصغيرة وجعل الحصول على هذه الحوافز مشروطاً بتوفير فرص عمل للشباب المؤهل والمعد للعمل في المجالات الصناعية المختلفة .

#### (ب) تجربة اليابان في مجال الصناعات الصغيرة:

تعتبر تجربة اليابان في مجال الصناعات الصغيرة نموذج يحتذى به لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر، وفيما يلي أهم محاور التجربة اليابانية في مجال الصناعات الصغيرة :

#### أولاً: اهتمام الحكومة اليابانية بالمشروعات الصغيرة :

كان شعار اليابان في السبعينيات - الصغير جميل - وقد عاد هذا الشعار يجذب الانتباه مرة أخرى في التسعينيات نتيجة لبحث اليابانيين عن التنويع، والذي لا تستطيع المشروعات الكبيرة إثباته فقد أتاح النمو في السوق المحلي نتيجة زيادة وتنوع الطلب الاستهلاكي وارتفاع معدل دوران

#### خامساً : الدروس المستفادة من التجربة الكندية :

من أهم الدروس المستفادة من الدروس الكندية الآتي :

١- ضرورة الاعتماد على عدد من الآليات لتشجيع ودعم دور الصناعات الصغيرة كمرتكز لعملية التنمية الشاملة، وتوفير فرص عمل كافية للشباب، ومن أهم هذه الآليات الآتي :

- ضرورة توفير شطاء تنظيمي وقانوني حاضري للمنشآت الصناعية الصغيرة، يمكن هذه المنشآت من التعامل السريع مع المشاكل التي تواجهها وتوفير الحماية لها .

- ضرورة وجود مؤسسات مالية تختص بتقديم المعون المالي لأصحاب المنشآت الصناعية الصغيرة بشروط ميسرة، والمساهمة في حل الأزمات المالية التي تتعرض لها المنشآت القائمة في مراحل تطورها المختلفة .

- ضرورة توفير آليات مؤسسية لتدريب وتأهيل الشباب فنياً خارج إطار المؤسسات التعليمية .

- العناية بإعداد دراسات الجدوى للمشروعات الصناعية الصغيرة الجديدة والتأكد من سلامة المشروع من النواحي الفنية والمالية والتسويقية وإدارية وحساب المخاطر المحتملة .



جديدة، وقد قامت الحكومة اليابانية بنشر خططها السنوية بشكل دوري بشأن مشترياتها من الصناعات الصغيرة والمتوسطة، كما يلزم القانون جميع المنظمات الحكومية وشبة الحكومية بفتح الفرصة أمام هذه الصناعات للحصول على عقود حكومية .

وتوضح هذه المراحل مدى التكامل والتعاون الذي تعمل في ظل المشروعات الصغيرة حاليا في اليابان والذي يعتبر من أهم أسرار نجاح هذه التجربة .

#### ٤- مرحلة التمويل :

يتم تمويل الصناعات الصغيرة في اليابان من خلال عدة مصادر أهمها الآتي:

- البنوك التجارية .

- ميثاق التمويل الحكومية .

- نظام ضمان القروض المقدمة للصناعات الصغيرة .

#### ٥- مرحلة الخصخصة :

اتبعت اليابان سياسة تجارية خاصة من أجل حماية الصناعات الصغيرة حتى أصبحت سلعا صناعية قادرة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية.

#### ٦- مرحلة الإعفاء الضريبي :

اتخذت الحكومة إجراءات متعددة متعلقة بالضرائب لتشجيع الصناعات الصغيرة أهمها الآتي:

- الإعفاء من ضريبة العمل .

- الإعفاء من ضريبة العقارات .

- تخفيضات متنوعة لضريبة الدخل .

- تخفيضات على ضريبة الأرباح غير موزعة .

- وضع نظام ضريبي خاص لتشجيع الاستثمار في مجال التكنولوجيا، وكذا إقامة الصناعات الصغيرة في المناطق النائية.

**ثانيا: أهمية الصناعات الصغيرة في تنمية الاقتصاد الياباني :**

ساهم في نجاح الصناعات الصغيرة في اليابان التاريخ الطويل لهذه المشروعات، وكذلك ليمان أفراد المجتمع بأهميتها حتى أصبحت إحدى دعائم الاقتصاد القومي التي

الطلب فرصا لمجالات عمل جيدة ولتغيير طرق العمل . .  
ونظرا للأهمية الكبيرة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد الياباني فقد قامت الحكومة اليابانية بقبني مجموعة من السياسات لدعمها وتطويرها وذلك من خلال المراحل الآتية<sup>(٢٤)</sup>:

#### ١- مرحلة التبادل :

يقصد بهذه المرحلة أن تلقى المشروعات الصغيرة من أجل تعميق الفهم المشترك والمتبادل بينها حول عدد من القضايا المرتبطة بالعمل بالإضافة إلى محاولة خلق فرص لتطوير أعمال جديدة، وتعتبر هذه المرحلة نقطة البداية في تسهيل لقاء وتعارف وفهم هذه المشروعات تمهيدا لتحقيق تبادل المعرفة بينها وتحقيق المجموعات المتبادلة المنتمية لهذه المرحلة عند من النتائج الإيجابية وهي :

- جمع وتبادل المعلومات .

- رفع معنوية المديرين والمعاملين .

- التعاون مع الجامعات والمعامل العامة.

- تدريب الأفراد .

- زيادة قدرة الشركة على الائتمان .

- النشر والإعلان .

#### ٢- مرحلة التطوير :

تتعلق هذه المرحلة باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التطوير وتنفيذها سواء في مجال الأعمال أو التكنولوجيا، وتحقيق المجموعات المتبادلة المنتمية لهذه المرحلة النتائج الآتية :

- ابتكار وتطوير منتجات جديدة .

- تطوير أسواق جديدة .

- الحصول على إجازات والضمانات .

- ابتكار وتطوير تكنولوجيا جديدة .

- الحصول على إرشادات وتوجيهات الجامعات والمعامل العامة .

#### ٣- مرحلة التسويق :

تمثل هذه المرحلة مرحلة جني الثمار حيث تتمكن المشروعات من تسويق المنتجات التي تم تطويرها نتيجة للتبادل، وتأخذ هذه النتائج التي تم تحقيقها في هذه المرحلة شكل تلقي أوامر تشغيل أو توفير أموال لمجالات عمل





يستهان به للشركات الأجنبية، وكان من نتيجة ذلك اعتماد المشروعات الكبيرة على إنتاج المشروعات الصغيرة، بدلا من استيراد القطع اللازمة للإنتاج، وكان من نتيجة قوة الارتباط بين المشروعات للصغيرة والشركات الكبيرة العديد من المزايا من أهمها ما يلي:

- (أ) التكيف السريع لاحتياجات المستهلك المتنوعة والسريعة التغير .
- (ب) استخدام التكنولوجيا المتطورة .
- (ج) التسهيلات الإنتاجية ومراقبة الجودة .

### رابعاً : الدروس المستفادة من التجربة اليابانية:

من أهم الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في مجال الصناعات الصغيرة الآتي :

١- أن الصناعات الصغيرة تمثل خط الدفاع الأول لحماية الاقتصاد القومي في حالة حدوث انهيارات مفاجئة للمؤسسات الكبرى .

٢- ضرورة عدم ترك مهمة تنمية روح المبادرة لدى الشباب إلى الظروف الطبيعية والعشوائية، وإنما يحتاج الأمر إلى وجود مناخ حاضن وداعم لهم وكذلك نظام تعليم قادر على تنمية هذه الروح لديهم.

٣- أن نمو الصناعات للصغيرة واستمرارية مساهمتها في امتصاص البطالة يمكن أن يتحقق بشكل ملموس من خلال التجمعات والشبكات الصناعية حيث يتم فيها تصنيع مكونات السلعة الواحدة وفق مواصفات جودة محددة، ومن ثم يتم تغذية الشركات الكبيرة بهذه المكونات .

٤- اتباع اليابان سياسة تجارية خاصة من أجل حماية الصناعات الصغيرة حتى أصبحت سلما صناعية قادرة على النفاذ إلى الأسواق الخارجية .

٥- اتخاذ الحكومة اليابانية لمجموعة من الإجراءات المتعددة متعلقة بالضرائب لتشجيع الصناعات الصغيرة .

٦- قوة الارتباط بين المشروعات الصغيرة والصناعات الكبيرة .

٧- ضرورة وجود قطاع مستقل يتولى الإشراف على تصدير منتجات الصناعات الصغيرة .

لعبت دورا هاما في تقدمه، وفيما يلي بعض المؤشرات التي توضح أهميتها<sup>(٥٩)</sup>:

- عدد المشروعات الصغيرة في مجالات النشاط المختلفة تمثل حوالي ٩٩% من إجمالي عدد المشروعات ونسبة ٩٩,٥% من إجمالي المشروعات العاملة في مجال التصنيع .

- عدد العاملين في المشروعات الصغيرة حسب مجالات النشاط المختلفة ٩٧,٢% في المجالات المختلفة ٧٣,٨% في مجال التصنيع .

- المساهمة في صادرات القطاع الصناعي بنسبة ٥١,٨% .

- اعتماد الصناعات الكبيرة على الصناعات الصغيرة يصل إلى ٨٩,٢% في صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة وإلى ٨٨,٤% في الصناعات السيارات ومعداتنا وإلى ٨٦,٩% في صناعة الآلات وإلى ٨٥% في صناعة الأدوات الكهربائية .

- تساهم الصناعات الصغيرة اليابانية بنسبة حوالي ٣٠% من إجمالي الصادرات للصناعية، كما تقوم بتوفير منتجات وسيطة تمثل نحو ٢٠% من صادرات المؤسسات الصناعية اليابانية الكبيرة.

### ثالثاً: دعم الحكومة اليابانية للصناعات الصغيرة:

قامت الحكومة اليابانية بدعم وتنمية الصناعات الصغيرة من خلال المحاور الرئيسية الآتية<sup>(٥٩)</sup>:

- تشجيع إقامة المجتمعات الصناعية والخدماتية للتعاونية وذلك من أجل بناء هياكل تنظيمية للصناعات الصغيرة بحيث يمكن أن تشجع على ضم الصناعات الصغيرة التي تعمل في مجال تنافس في نفس للصناعة.

- تسهيل الحصول على التمويل اللازم من خلال إنشاء العديد من مؤسسات التمويل التي يقتصر نشاطها على تمويل المشروعات الصغيرة، وكذلك توسيع قاعدة الملاك من خلال نظام ضريبي مختلف عن المشروعات الكبيرة.

- تأسيس برنامج بمقتضاه يمكن أن تحصل المشروعات الصغيرة على نفس المميزات والشروط التنافسية الممنوحة للقطاع العام الحكومي .

- حفز المشروعات تصغيراً لتطوير الإنتاج بجودة عالية حسب المواصفات العالمية، حيث أصبحت منافسا لا



في نطلق القطاع الصناعي المصري ويتطلب تحقيق ذلك تنويع إنتاج المنشآت الصناعية الصغيرة بدرجة كبيرة، ويلاحظ ارتباط هذا الهدف بالهدف السابق .

زيادة جاذبية المنشآت الصناعية الصغيرة بالنسبة للمدخرات المحلية، وبالنسبة للمدخرات العاملين المصريين بالخارج، وترجع أهمية هذا الهدف إلى أن توجيه هذه المدخرات نحو الصناعة يخفف من حدة المضاربات على الأراضي والعقارات، ويخفف بالتالي من التضخم الكبير في أسعارها، وتمثل المنشآت الصناعية الصغيرة وسيلة مناسبة لامتصاص مدخرات صغار المستثمرين في مصر، حيث يفضل هؤلاء عادة أخطأ الاستثمار التي تتيج لهم قدر الرقابة والإشراف على مستثمراتهم .

٧- ضرورة وضع خطة لترويج وتنمية الصادرات (١١)  
تشمل المشاركة في المعارض المحلية والخارجية، والترويج في الداخل والخارج عن أنشطة هذه الصناعات المختلفة، والاهتمام بالدراسات التسويقية والاستشارية، والسفر الجماعي للمصدرين، وطباعة للكتالوجات والكتيبات للمنتجات وإنشاء مكاتب للترويج والبيع بالخارج تحت رعاية السفارات، وإقامة معارض دائمة في المراكز التجارية المختلفة بالمعلم تحت إشراف السفارات .

ثانياً: المبادئ التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية  
لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر:-

يبرز في ضوء الأهداف التي تم تحديدها عدد من المبادئ الهامة الذي يجب الاهتمام بها وهي :-  
أن صياغة وتنفيذ برامج أو سياسات تتبنى تحديث قطاع الصناعات الصغيرة في مصر يجب أن يندمج في إطار التخطيط الاقتصادي القومي ككل (١٢) .  
أن تكون سياسة تنمية الصناعات ذات طابع انتقائي، بمعنى أن يتم تحديد المنتجات والمراحل والعمليات الصناعية التي تحتل أهمية خاصة بالنسبة للتنمية الصناعية في مصر في الفترة الحالية، وأن ينصر صراحة على لتقصير المعونات والتسهيلات الحكومية على هذه المنتجات والمراحل والعمليات .

أهمية تحميل الأجهزة الحكومية بمسؤولية دعم المنشآت

## المبحث الخامس

### نحو رؤية استراتيجية جديدة لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر

يهدف هذا المبحث إلى وضع رؤية استراتيجية لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر، حيث يلاحظ أن الفرض العلم لوضع هذه الرؤية الاستراتيجية هو إحداث تغيير إيجابي حقيقي في المجتمع عن طريق التخلي عن سياسات وتجاهات ومستويات أداء اقتصادي منخفضة الكفاءة وتطويرها إلى الأفضل والأحدث والأكثر إنتاجية والأحسن جودة الأكبر إنتاج والأكبر ربح بما يحقق زيادة في الصادرات المصرية الأمر الذي يحسن الميزان التجاري المصري ومن ثم ميزان المدفوعات المصري بما يعكس على النمو والتنمية الاقتصادية وتشمل هذه الرؤية الجديدة على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

أولاً : تحديد أهداف واقعية لتحديث الصناعات الصغيرة.  
ثانياً : المبادئ التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر .

ثالثاً: برنامج عمل لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر.  
أولاً: تحديد أهداف واقعية لتحديث الصناعات الصغيرة (١٠) :-

تستهدف الرؤية الاستراتيجية الجديدة تحقيق ما يلي :-  
خدمة أهداف التنمية الصناعية والاقتصادية الشاملة .  
معالجة أوجه القصور والاختلال الحالية في قطاع الصناعات الصغيرة التي تم ذكرها في المبحث السابق .  
ضرورة تنمية الصناعات الصغيرة المغذية لمواجهة ظاهرة الاعتماد على الخارج للحصول على مختلف مستلزمات الإنتاج المصري وعلى مكونات وأجزاء السلع الصناعية التي يتم تجميعها أو تشكيلها محلياً .  
وجوب توفير المعلومات والإحصائيات الدقيقة عن قطاع الصناعات الصغيرة لمساعدة المستثمرين في اختيار الصناعات الواعدة .

دعم التكامل الرأسي بين المشروعات الصناعية وبعضها والقطاعات الصناعية وبعضها، وزيادة قوى الدفع إلى الأمام



بوضوح المنتجات والعمليات الصناعية ذات الأهمية بالنسبة للقطاع الصناعي المصري وبالنسبة للمرحلة الحالية من التنمية الاقتصادية والصناعية في مصر، المواقع التي يفضل إقامة الأنشطة ذات الأولوية فيها لمنحها فرصة أكبر للنجاح والأزهار.

ويلاحظ أن معايير التوطن الصناعي بالنسبة للصناعات الصغيرة تتحدث بالمفاضلة بين أهمية التواجد بالقرب من مصادر المادة الخام وبالقرب من الأسواق أو بالاستفادة من مناطق النشاط الصناعي حيث يتاح الاستفادة بوفورات التجمع وتتم هذه المفاضلة بالاعتماد على طبيعة المنتج النهائي ومتطلبات إنتاجه .

(٢) تقديم مساعدات استثمارية لمستثمري الصناعات الصغيرة :

يفتقر أصحاب ومنظمو المنشآت الصناعية الصغيرة في الدول النامية إلى المعرفة الواعية بمختلف المتطلبات الاقتصادية والتكنولوجية للعمليات الصناعية، كما يفكرون في حالات كثيرة إلى إبرك كاف لأهمية توفير المواصفات الملائمة في مكان العمل، وبأهمية تحقيق التوافق بين الطاقات الإنتاجية للمشروعات المخططة والطاقت الاستيعابية المتوقعة للأسواق .

نتيجة ذلك يفقر أصحاب ومنظمو المنشآت الصناعية الصغيرة في مرحلة ما قبل الاستثمار إلى العديد من المساعدات ذات الطابع الاستشاري، وذلك في مجالين أساسيين هما :

(أ) إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية .

(ب) اختيار التكنولوجيا واستيرادها .

وفيما يلي نتناول كلا منهما بالشرح :-

(أ) إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية :-

تتضمن دراسات الجدوى الاقتصادية للكثير من المعلومات التفصيلية عن تكلفة الإنشاء والتشغيل، والكثير من التوقعات عن الطاقات الإنتاجية والطاقت الاستيعابية وعن متطلبات الإنتاج، إن ذلك يتطلب إعداد دراسات الجدوى بالنسبة للمشروعات الصناعية تضافر عدد من الخبرات الاقتصادية والهندسية والتسويقية والإدارية، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفتها وأصحاب المشروعات الصناعية الصغيرة لا يقدرون عادة

الصناعية الصغيرة في جميع مراحل إنشائها وتشغيلها، فنور الحكومة في تنمية هذه المنشآت دور أساسي لا غنى عنه، وهو دور ذو جوانب عديدة منها التشديد والتوجيه والدعم وتقديم المعونات والخدمات الفنية والتمويلية .

عدم تحميل المنشآت الصغيرة بأعباء التنمية الإقليمية، مع ما قد يتطلبه ذلك من إقامة منشآت صغيرة في مناطق مختلفة أو نائية بغرض تجميعها، فهذا الفرض يفوق قدرات المنشآت الصغيرة التي تحتاج إلى الاستفادة بدرجة كبيرة من وفورات التجمع للتغلب على الصعاب الناجمة عن انخفاض حجم الإنتاج، وتكون الصناعات الحرفية والبيئية عادة أكثر ملائمة لأغراض التنمية الإقليمية، وخلاصة ما سبق أن سياسة تنمية الصناعات للصغيرة لابد أن توجه اهتماما خاصا لاختيار معايير توطيل المنشآت الصغيرة .

ضرورة مراعاة الاعتبارات التكنولوجية ومتطلبات التحديث ويشير ذلك إلى أهمية تجديد العمليات والمراحل الصناعية الممكن إتمامها في منشآت صغيرة دون الإخلال بمستويات الكفاءة من حيث الجودة والتكلفة ويشير كذلك إلى أهمية دراسة البدائل التكنولوجية الأكثر صلاحية للاستخدام في هذه المنشآت، في ظل ظروف الطلب والعمالة في مصر.

أهمية إشراك مديري المنشآت الصناعية الكبيرة والمتوسطة في القرارات الخاصة بتنمية الصناعات الصغيرة، خاصة ما يتفق منها باختيار مجالات الإنتاج ومعايير التوطن، لا شك أن إشراك مديري المنشآت الصناعية الكبيرة والمتوسطة في هذه القرارات من شأنه أن يضع أسس التكامل الأفقي والرأسي بين مختلف المشروعات الصناعية مستقبلا .

**ثالثاً: برنامج عمل لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر:-**

نقترح في ضوء الأهداف والمبادئ التي تم تحديدها لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر، ضرورة اتباع برنامج عمل متكامل يقوم على عدد من أركان هي :

(١) وضع نظام لأولويات اختيار الصناعات الصغيرة :

نقترح أن يكون الركن الأول في برنامج تحديث الصناعات الصغيرة في مصر اعتماد نظام للأولويات يحدد



على مواجهة متطلبات وتكلفة إعداد دراسات جدوى عميقة وسليمة وهذا يساهم في صعوبة حصولهم على احتياجاتهم التمولية، كما يؤدي في حالات كثيرة إلى مواجهة مشكلات غير متوقعة عند بدء التنفيذ .

ونقترح أن يتولى أحد الأجهزة المسؤولة عن التصنيع في مصر إعداد دراسات للجدوى الاقتصادية لعدد من المنشآت ذات الأحجام الصغيرة، وذلك في جميع الأنشطة التي يتضمنها نظام الأولويات المعتمد، ويتم في هذه الدراسات تحديد رأس المال المناسب، والطاقت الإنتاجية الملائمة لكل مشروع حسب الموقع المحدد له وحسب الطاقة الاستيعابية في المنطقة التي سيقام فيها، وإمكانيات التصدير إن وجدت .  
(ب) اختيار التكنولوجيات الملائمة واستيرادها :

يفكر أصحاب المنشآت الصناعية الصغيرة في مصر إلى القدرة على متابعة التطورات التكنولوجية في مختلف أنحاء العالم، أي على التعرف على ما يسمى "بحالة الفن الإنتاجي" بالنسبة لمجالات نشاطهم، وتشير هنا إلى انخفاض الاهتمام بالإعلام التكنولوجي في مصر ونقص بالإعلام التكنولوجي وجود جهة أو جهات تتولى تزويد أصحاب المشروعات الإنتاجية بالبيانات التفصيلية عن إنجازات التقدم العلمي والتكنولوجي وعن مواصفات وخصائص التكنولوجيات البديلة وعن مصادرها .

لذلك نقترح أن تقوم وزارة الصناعة أو أي جهة تابعة لها بهذا الدور خصوصاً إنها أصبحت وزارة استشارية ويجب أن تقدم خدمات استشارية .

(٣) تيسير الحصول على الخدمات الفنية وعلى العمالة المدربة :

نميل هنا (١٢) إلى إبراز أهمية نوعين بالذات من الخدمات الفنية المساعدة، لذا لما لها من دور فعال في كفاءة الصناعات الصغيرة وهما : خدمات التوحيد القياسي ورقابة الجودة، وخدمات الصيانة والإصلاح وتوريد قطع غيار الآلات والمعدات وبالنظر إلى أنشطة التوحيد القياسي ورقابة الجودة نجد أن المسؤولية عنها تكون عادة مشتركة بين الأجهزة الحكومية ومديرى المشروعات الصناعية، فالأجهزة الحكومية تتولى تحديد مواصفات السلع الصناعية المختلفة وإدارات المصانع تتولى ضمان الالتزام بهذه المواصفات

وتتحمل مسؤولية تطبيق نظام داخلي لمراقبة جودة الانتاج . وكلما انتشر "الوعي التقني" بين مديري المشروعات الصناعية والعاملين بها، كلما أصبحت مسؤولية الأجهزة الحكومية تتعلق بالدرجة الأولى بأعمال الإشراف والمراقبة والتوجيه أما إذا انخفض الاهتمام بتطبيق نظم عالية لمراقبة الجودة داخل المصانع فترداد مسؤوليات الأجهزة الحكومية المعنية وقد جاء في تقرير البنك الدولي للإشياء والتصدير عن الصناعات الصغيرة في مصر ما يلي :

" نادرًا ما يطبق أي أسلوب لمراقبة الجودة داخل المنشآت أو حتى بواسطة جهة مسؤولة وأساليب التحكم والمراقبة تتم بعدم الانظام وبالتسيب ويجد أصحاب المشروعات صعوبة كبيرة في جعل العاملين يلتزمون بالمواصفات " (١٤).

لا يجوز إلقاء اللوم الكامل لانخفاض إجراءات مراقبة الجودة على أصحاب ومديري المنشآت الصغيرة فتتخذ نظام داخلي فعال لمراقبة الجودة يتطلب وجود إمكانيات مالية وتنظيمية وفنية (معامل، أجهزة اختبار، خبرات) تفوق إمكانياتهم ولا يجوز من جهة أخرى التقليل من خطورة هذه الظاهرة ومن آثارها السلبية على مستوى الإنتاج الصناعي المحلي بل قد يمكن الربط بين هذه الظاهرة وبين تفضيل المستهلك للسلع الصناعية المستوردة وانخفاض للفترة التصديرية للصناعات المصرية خاصة الصغيرة .

أما بالنظر إلى أعمال الصيانة والإصلاح والتوريد، فلا شك إنها تمثل إحدى المشكلات الفنية الأساسية التي تواجه مديري المنشآت الصغيرة والكبيرة في مصر ونقترح لحل هذه المشكلة العمل على :

(أ) تضمين عقود استيراد التكنولوجيا بنداً يلزم المورد بتحمل جزء من أعباء الصيانة والإصلاح والتوريد في المستقبل بإنشاء وتشغيل عدد من المراكز على حسابه ومثل هذا بند لا يمكن تضمينه عقود استيراد التكنولوجيا إلا في حالة توافر حجم عمل ملائم للمراكز المطلوب إنشاؤها .

(ب) تيسير الحصول على العمالة المدربة، حيث يمثل نقص العمالة المدربة نقطة اختناق هامة بالنسبة للمشروعات الصناعية في مصر، باختلاف أحجامها، ويقف من المشكلة اجتذاب الأسواق العربية للعديد من المهارات والخبرات



الأخرى على تمويلها وقد انتشر هذا النوع من البنوك بشكل خاص في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يرتبط عملها بأهداف التنمية الإقليمية داخل كل ولاية<sup>(١٥)</sup>.

لما في مصر فتقع مسئولية توفير التمويل اللازم للمشروعات الصناعية بالدرجة الأولى على بنك التنمية الصناعية ويطلق البعض على هذا البنك " بنك الصناعات الصغيرة " وهي تسمية لا تتفق مع الواقع تماماً فدور بنك التنمية الصناعية في توفير التمويل اللازم للمنشآت الصناعية الصغيرة لا تمثل إلا نسبة منخفضة من موارد البنك الإجمالية .

(٥) إنشاء عدد من "مناطق المنشآت لصناعية لنموذجية"<sup>(١٥)</sup>:  
يمثل إنشاء عدد من المناطق التي تضم منشآت صناعية نموذجية أحد الأركان الأساسية لبرنامج تنمية الصناعات الصغيرة في العديد من الدول النامية فتقوم الحكومة باختيار مساحة من الأرض ذات موقع ملائم من حيث إمكانيات الاستفادة من وفورات الحجم المتوفرة في منطقة صناعية معينة، وتزود الحكومة هذه المساحة بالمرافق الأساسية، وتقسما إلى أجزاء تبني على كل جزء مصنع ثم تزود مجموعة المصانع الجديدة بخدمات متخصصة في تقديم أهم الخدمات الفنية، خاصة ورشة إصلاح وصيانة، ومركز لتوريد قطع الغيار، ومعمل أو مركز لرقابة الجودة، وفرع لبنك تمويلي متخصص وفي بعض الحالات يلحق بمنطقة المصانع الجديدة، ومركز مهني وبعد إتمام إنشاء المصانع تعرض للبيع أو للإيجار، ويكون الهدف الأساسي من إقامة مناطق صناعية نموذجية هو إيجاد كيان صناعي حديث متكامل وكفاء ذو رولبط إنتاجية وتجارية وثيقة بالبيئة الصناعية القلعة في منطقة معينة، وقد أبرزت لدراسات التقييمية لأداء مناطق المصانع النموذجية التي أنشئت في بعض الدول النامية، أن فرص نجاح هذه المناطق تتوقف إلى حد بعيد على أربعة عوامل أساسية :

- العامل الأول : اختيار الأنشطة والعمليات الصناعية التي تقوم بها المصانع الجديدة ومدى ما ينجم عن هذا الاختيار من دعم التكامل الإنتاجي بين المنطقة الصناعية الجديدة وللقديمة .

- العامل الثاني : قوة العلاقات الإنتاجية والتجارية بين

الصناعية المنزلية، ويعقد من المشكلة أيضاً انخفاض طاقات معاهد ومراكز التدريب وانخفاض مساهمة المنشآت الكبيرة في مهام التدريب، وتنخفض طاقات معاهد ومراكز التدريب في مصر لا من ناحية إعداد المتدربين فحسب، ولكن من ناحية ما تحتويه من تجهيزات ووسائل تدريب .

يتضح مما سبق أن زيادة العرض من العمالة الصناعية المدربة يمثل إحدى المتطلبات الأساسية للتنمية الصناعية بشكل عام، ولا يمكن التفريق بين متطلبات المنشآت الكبيرة والمنشآت الصغيرة ويستلزم زيادة عرض العمالة الصناعية المدربة في مصر من خلال زيادة الاعتمادات المالية المخصصة لأعمال التدريب، للتوسع في إنشاء معاهد ومراكز متخصصة للتدريب وتأهيل المهني مع العمل على توظيفها بقرار المنشآت الصناعية التي تحتاج لخريجها، وتشجيع المنشآت الصناعية الكبيرة على زيادة مساهمتها في جهود التدريب ويمكن منح هذه المنشآت بعض الحوافز المالية أو المساعدات في سبيل تحقيق ذلك .

#### (٤) زيادة التيسيرات التمويلية المتاحة :

حيث تحجم مؤسسات التمويل - خاصة البنوك التجارية - عادة عن تزويد المنشآت الصناعية الصغيرة باحتياجاتها من التمويل، سواء لأغراض التكوين الرأسمالي أو للتوسع أو لمواجهة نفقات التشغيل، ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى انخفاض ثقة هذه المؤسسات في دراسات الجدوى التي يقدمها صغار المستثمرين، وفي قدراتهم على إتباع أسس محاسبية وأساليب إدارية سليمة، لذا تطلب مؤسسات التمويل عادة من أصحاب المنشآت الصغيرة تقديم ضمانات تفوق إمكانياتهم، مقابل الحصول على احتياجاتهم من التمويل إضافة إلى ذلك، لا يتاح للمنشآت الصناعية الصغيرة الحصول على تمويل من خلال الأسواق المالية، نظراً لكونها عادة شركات أفراد.

تمثل مشكلة التمويل - في ضوء ما سبق - إحدى المشكلات الأساسية التي تواجه المنشآت الصناعية الصغيرة وهي مشكلة لا تبرز خلال مرحلتى التخطيط والإنشاء فقط، لكنها تستمر أيضاً بالنسبة للتشغيل والتوسع والتحديث، وقد عملت الدول الصناعية المتقدمة على مواجهة هذا الموقف بإنشاء بنوك صناعية متخصصة في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتي لا تقبل المؤسسات التمويلية



المشروعات القائمة على المبادرة التكنولوجية وتطبيق الأبحاث العلمية والابتكارات وعادة تقام داخل أو بالتعاون مع الجامعات ومراكز البحوث العلمية أو المراكز الصناعية الكبرى .

(ب) أسلوب العمل بالحاضنة :

لا تعتبر الحاضنة مجرد مكان للعمل به مجموعة من الخدمات المشتركة ولكن يجب أن تكون الحاضنة منظومة من الأنشطة المتكاملة التي تحقق دعم المشروعات الصغيرة داخلها أو خارجها مما يسهم في تحقيق تنمية اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية متواصلة في المناطق المقامة بها بحيث تعمل على المشاركة في حل مشكلة البطالة من خلال مشروعات واعدة ومستمرة مما يكبح من تطلع الطبقات الفقيرة في الريف إلى اللزوح للمدن الكبرى، يقوم المستفيدين بمبدأ مقابل مقول نظير استغلالهم المكان المخصص لمشروعاتهم لمدة محددة حتى تخرجهم من الحاضنة وفي المقابل تقدم الحاضنة المساعدة للمستفيدين في المراحل المختلفة من عمر المشروع على النحو التالي:

(١) مرحلة الدراسات والمناقشات الابتدائية والتخطيط :

يتم تقدير هذه المساعدة في الحاضنة من أفراد مدربين سواء من إدارة الحاضنة أو الجامعات ومراكز البحوث للشباب الراغبين في الانضمام للحاضنة .

(٢) مرحلة إعداد خطة المشروع :

في ضوء نتائج المرحلة يقوم المستفيدين بإعداد خطة المشروع بمساعدة وإرشاد من إدارة الحاضنة أو للجامعات ومراكز البحوث عنى نموذج معد لذلك .

(٣) مرحلة الانضمام إلى الحاضنة وبدء المشروع :

بمجرد قبول انضمام المستفيد يخصص له مكان مناسب للمشروع وتتاح له الخدمات المشتركة المتاحة بالحاضنة .

(٤) مرحلة دعم وتقويم الأداء :

يتم من خلالها متابعة أداء المشروعات التي تعمل داخل الحاضنة ومعاونتها على تحقيق معدلات نمو سريعة وعالية من خلال المساعدة والاستشارة من الأجهزة المتخصصة بإدارة الحاضنة والجامعات ومراكز البحوث .

(٥) مرحلة التخرج من الحاضنة :

هي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات المستفيدة وتتم

المصانع الصغيرة الجديدة والمنشآت الكبيرة القائمة .

- العامل الثالث : كفاءة المرافق الأساسية والخدمات الفنية والتمويلية المختلفة المتاحة للمصانع الجديدة .

- العامل الرابع : ملائمة المواقع من حيث إتاحة الاستفادة من وفورات التجمع، ومن حيث وجود المقومات الأساسية لإنتاج الصناعي .

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن الدولة في مصر قامت بإنشاء هذه المراكز الصناعية في ٦ أكتوبر والعشر من رمضان والمينا وأسيوط وسوهاج ونجعت نجاح نمى في بعض المناطق مثل ٦ أكتوبر والعشر من رمضان ولم تنجح في بقية المناطق ولذلك نقترح الأخذ بهذه الرؤية الجديدة .

(٦) الحاضنات التكنولوجية كأحد الوسائل التطبيقية لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر:

(١) ماهية الحاضنات :

تشير التجارب العالمية إلى نجاح آلية الحاضنات التكنولوجية في تنمية وتنشيط الابتعاد والابتكار وللتنمية التكنولوجية .

والحاضنة هي <sup>(٢١)</sup> عبارة عن وعاء صغير يقام في حيز صغير نسبياً ليقدم خدمات أساسية مشتركة للأعمال الناشئة خلال فترة طفولتها وذلك في مجالات الإدارة والتكنولوجيا والمعلومات والإرشاد ليسهل على المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالذات مراحل إنشائها الأولى ويقال من تكاليفها عن طريق تقديم الخدمات الجماعية المشتركة لها مما من فرص نجاحها .

وتتنوع الحاضنات ما بين الصناعية والتكنولوجية والبحية المتخصصة وغيرها، ولعل من أكثر الحاضنات شيوعاً الحاضنات التكنولوجية والحاضنات الصناعية وحاضنات الأبحاث وفيما يلي شرح لكل منهما :-

(١) حاضنات الأعمال :

حيث تركز حاضنات الأعمال على جذب المشروعات الصغيرة بشكل عام ويكون الهدف الأساسي احتضان المشروع خلال فترة نموه الأولى لخفض عامل المخاطرة وزيادة فرص النجاح .

(٢) الحاضنات التكنولوجية :

حيث تركز الحاضنات التكنولوجية على تبني



(هـ) الخدمات التي يمكن تحقيقها من إنشاء الحاضنات الصناعية<sup>(٢٤)</sup> :

١. تقدم الاستشارات الفنية في مجال دراسات الجدوى الاقتصادية ودراسات السوق وذلك حسب الإنتاج وحجم السوق المقدر كما تقدم دراسات حول العمالة وتوافر المواد الأولية اللازمة لإبدء الإنتاج .
٢. المساهمة الفعالة في وضع خطط للعمل التفصيلية وذلك بتقديم الاستشارات التي من شأنها وضع خطة متكاملة في المجالات المالية والفنية والقانونية والاستشارية وغيرها .
٣. تقدم الحاضنات الاستشارات في المجالات المالية كوضع الموازنات التقديرية ومستلزمات التمويل اللازمة لإبدء الإنتاج وتوفير السولة المالية ووضع موازنات الإنفاق وتنظيم القروض وطرق تسديدها وغيرها فيما يتعلق بالجوانب المالية.
٤. تقوم الحاضنات في حالة توافر الأموال بتقديم قروض ميسرة للمشاريع الصغيرة .
٥. تقوم الحاضنات عادة بتمثيل بعض مؤسسات التمويل الكبيرة وبالتالي تقوم برفع التوصيات حول نجاح المشاريع المقترحة حول مبالغ التمويل اللازمة .
٦. تعمل الحاضنات وبشكل رئيسي على تطوير علاقات متميزة مع المؤسسات المحلية والعالمية ذات العلاقة بالتطوير الإداري ونقل التكنولوجيا من الجامعات المحلية والعالمية ومراكز البحوث والتطوير والمدن لصناعية والتجمعات الصناعية وغرف التجارة والصناعة والبنوك وشركات التأمين وغيرها من المؤسسات التي يمكن الاستفادة من مواردها والمعلومات التي تتوفر لديها في عملية بناء مشاريع ناجحة .
٧. تقوم الحاضنات عادة بتنفيذ دورات تدريبية مكثفة للمؤسسات المحتضنة حول بعض الجوانب ذات العلاقة بنجاح المشروع المزمع إنشائه .
٨. يمكن القول أن من أهم الأدوار المنوطة بالحاضنات هو العمل اتحاد المتعلق بكل ما تنفذه من برامج لنقل التكنولوجيا المتقدمة في المجالات الصناعية والاتصالات ونقل المعلومات وتنقيتها وبخاصة في مجالات التكنولوجيا التطبيقية التي من شأنها تعزيز القطاع لصناعي وربطه بكل ما هو حديث ومتقدم .

عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين أو ثلاثة سنوات من قبول المشروع بالحاضنة حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدراً من النجاح وأصبح قادراً على بدء نشاطه خارج الحاضنة حتى تيسر له الحاضنة ذلك وبما لا يتعارض مع عدم استمرارية نشاطه مع عدم استمرارية نشاطه أثناء عملية النقل.

(ج) أهداف الحاضنات :

من أهم أهداف الحاضنات التكنولوجية الآتي<sup>(٢٥)</sup> :

- ١- إقامة مشروعات إنتاجية صغيرة تعتمد على تطبيق التكنولوجيا المناسبة والابتكارات الحديثة .
- ٢- إعداد رجال أعمال من صغار المستثمرين والمبتكرين من خلال توفير المناخ الإداري المناسب وإمداده بالمساعدات اللازمة مما يؤدي إلى تنمية ونشر فكر للعمل الحر .
- ٣- إتاحة فرص عمل لشباب الخريجين والعاملين للحد من مشكلة البطالة .
- ٤- إيجاد الترابط والاستفادة من الجهود البحثية المتاحة لدى الجامعات ومراكز البحث العلمي .
- (د) عوامل نجاح الحاضنة :
- تتضمن سبل نجاح الحاضنة عدة عوامل منها :
- مدير أو مستشار الحاضنة :
- يؤدي مدير الحاضنة دوراً أساسياً في نجاح الحاضنة حيث يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات الخاصة في تخطيط الأعمال والإدارة والتسويق والمحاسبة بالإضافة إلى الوقت الذي يتعين عليه يقضيه مع المشروعات للتنسبة بدخل الحاضنة ويحتاج المدير قبل كل شيء إلى القدرة العلمية على العمل مع القائمين على المشروعات وتحليل نقاط القوة والضعف في كل منشأة حتى يتمكن من اكتشاف المشاكل قبل أن تتبلور .

- انتقاء مشروعات الحاضنة :

كلما كانت معايير الاختيار واضحة ومحددة كلما زادت فرص اجتذاب أفكار ذات قدرة على النجاح وتبنيها هذه المعايير فيمكن أن تتضمن امتلاك القدرة على النمو السريع وأن تكون متعلقة بتقنيات متقدمة، تقديم خطة عمل تفصيلية ومحددة وأن تكون لدى صاحب المشروع المتقدم فكرة مبتكرة أو اختراع .



٧- خلق مناخ صناعي جيد لتنمية المشاريع الصغيرة .

(٧) تفعيل دور الدولة في توفير مناخ أعمال ملائم لتنمية الصناعات الصغيرة:

أن أهم مكون من مكونات أي إستراتيجية ناجحة لتنمية المشروعات الصناعية متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة يتمثل في إيجاد مناخ أعمال يساعد هذه المشروعات على المنافسة في ظل إطار يحقق فرصا متكافئة لكافة الأطراف، وتحقيقا لهذا الهدف يتطلب الأمر من الحكومات أن تقوم بإعادة تقدير التكاليف والموارد المرتبة على الالتزام بالقواعد التنظيمية التي تفرض عبئا متفاوتا على المشروعات الصناعية متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، كما يتطلب الأمر أن تكون هناك مرونة في الالتزام بالقواعد التنظيمية مع التركيز الأكبر على إتاحة فرص المنافسة وفتح المجال أمام هذه المشروعات للمشاركة في أنشطة التوريدات الحكومية.

وهذا يتطلب أيضا وضع برامج لإصلاح السياسات والإصلاح المؤسسي، والتي من شأنها تحسين مناخ الأعمال الذي تعمل في ظله هذه المشروعات، وعلى سبيل المثال يمكن تغيير الأطر التنظيمية والقانونية التي تحكم المنافسة والاستثمار والمعاملات التجارية والعمالة والضرائب وحقوق الملكية وإجراءات التوريد الحكومي (٧٠).

وفي سبيل تحقيق ذلك قامت الدولة ممثلة في وزارة العدل بتشكيل لجنة للإصلاح القضائي تتولى بالتعاون مع وزارات أخرى إجراء مراجعة شاملة لجميع التغييرات المطلوبة في القواعد التنظيمية التجارية التي يتضمنها الإطار القانوني، وقد تم وضع مشروعات قوانين جديدة، كما أن بعضها دخل مرحلة متقدمة من الإعداد، ومن بينها قانون الشركات وقانون سوق المال وقانون منع الاحتكار وقانون براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية وقانون مكافحة الإغراق (٧١).

وعلى الرغم من أن الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية يعد واحدا من أكبر المعوقات التي تواجه الاستثمار والتشغيل، إلا أن الليبرالية والإفراط في وضع هذه اللوائح يغطي كافة جوانب الحياة في مصر، وتتمس اللوائح التنظيمية في مصر بأنها متغلغلة في كل شيء ويتم تطبيقها بصورة غير متسقة وبلا كفاءة، ومن اللوائح التنظيمية التي يرد ذكرها باعتبارها تمثل مشكلات عامة هي تلك المتعلقة

٩. تقوم الحاضنات بإرشاد أصحاب المشاريع الجديدة إلى الإجراءات والقوانين المعمول بها لأغراض تسجيل الشركات لدى الجهات والدوائر المختصة .

وهكذا يمكن القول أن الهدف الأساسي من الحاضنات هو توفير فرص عمل جديدة من خلال تنمية ملكات العمل الحر لدى المواهب الراغبين في الاستثمار ودعمهم لمواجهة متطلبات السوق وذلك عن طريق تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة القائمة بغرض رفع إنتاجيتها واستمراريتها وزيادة قدرتها على توفير فرص عمل جديدة والعمل على إنشاء مشروعات صغيرة جديدة وهي في هذا الخصوص تعطي نموذجا جيدا عن كيفية إحداث التغيير في عالم متغير .

ولقد أشارت جميع الخبرات المتراكمة لمساعدة الصناعات الصغيرة لمختلف جهات الدعم وبرامج التطوير الصناعي والاقتصادي أن مفهوم الحاضنات هو الاحتياج الحقيقي للنمو التامية التي تنشأ فيها المشاريع الصغيرة في مناخ صناعي صعب وكذلك ضعف توافر الخدمات والمساعدات المنضوبة لمساعدة هذه المشاريع.

(و) اتعاند المتوقع من إنشاء الحاضنات :

يمكن حصر تلك المتوقع من إنشاء الحاضنات فيما يلي (٧٢)-

١- خلق مشاريع ذات أفكار مبتكرة وقابلة للتطور مما يساعد على إيجاد مناخ جديد يساهم في تطوير وتحديث الصناعة بالدول النامية .

٢- ارتباط الحاضنة بالمجتمع ومؤسسات التعليم والبحث المختلفة (الجامعات ومراكز البحوث) سوف يزيد من تطبيق البحث العلمي من خلال الاستشارات المقدمة للمستفيدين ومساعدة المشاريع التي تحتاج إلى بحوث فنية متخصصة .

٣- المساعدة على تنمية البيئة المحلية التي تنشأ فيها الحاضنة مما يساعد على زيادة دخل الفرد ونشاط السوق.

٤- المساعدة على خلق فرص عمل للشباب بالمشاريع داخل الحاضنة بالإضافة إلى فرص العمل غير مباشرة خارج الحاضنة.

٥- زيادة فرص نجاح المشاريع الصغيرة في سنواتها الأولى.

٦- خلق شبكة اتصالات قوية بين المشاريع الصغيرة بعضها وبعض وبين المشاريع الصغيرة والكبيرة .





الاجتماعي للتنمية، وتضمن ذلك أربعة محاور هي:

المحور الأول: تحديد نوع التوطن الصناعي في مجتمعات الصناعات الصغيرة في كل محافظة أو مجموعة محافظات حيث يتيح الهيئة العامة للصناعات الخاصة بالصناعات والأششطة بما يتفق وطبيعة كل محافظة ومقوماتها ومتطلبات التنمية بها، وتقوم الهيئة بإعداد نماذج للمشروعات الصغيرة في دليل الاستثمار في كل محافظة.

المحور الثاني: يتم استغلال تلك المجتمعات بأسلوب للتأجير بقية إجباريه بسيطة مع تثبيت مدة لإيجار لمدة محدودة يتم تجديدها بأسعار جديدة طبقا لمعدلات التضخم بحيث لا تزيد عن ٥%.

المحور الثالث: تقوم الهيئة العامة بإعداد دراسات جدوى للمستثمرين المشتركين في المجتمعات الصناعية حيث يقومون بتقديمها إلى الصندوق الاجتماعي للتنمية أو إحدى مؤسسات التمويل للحصول على القروض الميسرة اللازمة لإقامة المشروع واستمراره.

المحور الرابع: يتم إنشاء مراكز تكنولوجيا متطورة لخدمة الصناعات الصغيرة التي ستقام بالمجمعات وذلك لتقديم الخدمات الآتية:

- الاستشارات الفنية.
- التحسين والتطوير.
- ضبط الجودة.
- حساب التكاليف.
- التسويق.
- التدريب.

والجدول رقم (١٣) التالي يوضح موقف مجتمعات الصناعات الصغيرة في مصر حتى ٢٠٠٢:

### جدول (١٣)

موقف مجتمعات الصناعات الصغيرة في مصر حتى عام ٢٠٠٢

| المجموع     | إجمالي عدد المشروعات المتعاقد عليها | إجمالي عدد وحدات كل مجمع | عدد الوحدات التي تم تمكينها | عدد الوحدات المتبقية | نسبة الإشغال % |
|-------------|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------|----------------|
| قنات        | ١٦٥                                 | ٣٦٠                      | ٣٥٨                         | ٢                    | ٩٩,٤           |
| برج العرب   | ١٨٢                                 | ٤١٠                      | ٤٠٦                         | ٤                    | ٩٩             |
| الإسماعيلية | ٦٩                                  | ٢٣٦                      | ١٦٩                         | ٦٧                   | ٧١,٦           |
| أسوان       | ٤٦٣                                 | ٤٧٧                      | ٤٦٤                         | ١٣                   | ٩٧,٣           |
| أسيوط       | ١٤                                  | ٤٩٨                      | ١٨                          | ٤٨٠                  | ٣,٦            |
| قنا         | ٤٥٥                                 | ٥٤٢                      | ٤٥٥                         | ٨٧                   | ٨٤             |
| سوهاج       | ١٠٦                                 | ٧١٨                      | ١٠٦                         | ٦١٢                  | ١٤,٨           |
| المنيا      | ١٨                                  | ٣٦٤                      | ٤٩                          | ٣١٥                  | ١٣,٥           |

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، القاهرة، ٢٠٠٢.

- أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها.

- الخبرات الفنية المسؤولة عن دعم المشروعات الصغيرة في المؤسسات العامة والخاصة والأهلية الداعمة للمشروعات الصغيرة وذلك من خلال برنامج مولزى لدعم وبناء القدرات لهذه المؤسسات.

(ب) دراسات الجدوى ونماذج المشروعات: وذلك من خلال إعداد مجموعة من نماذج المشروعات الصغيرة ذات الفرص الجيدة للنجاح، حيث تمد هذه النماذج الراغبين في إقامة المشروعات بالمعلومات الأساسية عن العملية الإنتاجية والتكلفة الاستثمارية وبعض المؤشرات الفنية والمالية كتوافر المواد الخام والمعدات والتمويل، وتغطي أيضا مؤشرات السوق للمنتج أو الخدمة، كما يساعد الصندوق في إعداد دراسات الجدوى بالتعاون مع المؤسسات العلمية المحلية والدولية.

(ج) تحسين الإنتاجية: وذلك من خلال البرامج التدريبية أو نظم أو برامج تحسين الإنتاجية الجاهزة.

(د) ضبط وتحسين نظم الجودة: من خلال الزيارات الميدانية لخبراء متخصصين للمشروعات الصغيرة، وذلك لضمان منتج جيد بتكلفة أقل.

(هـ) حل مشاكل التثغر: من خلال خبراء الصندوق أو الاستعانة بخبراء خارجيين إضافة إلى الوكالات المنفذة، وذلك بتكوين فرق عمل فنية متخصصة لحل مشاكل التثغر والمشاكل الفنية التي تواجه المشروعات الصغيرة ميدانيا.

(و) رفع مهارات التخطيط لأصحاب المشروعات: خاصة في مجال تخطيط الإنتاج والتسويق إلى جانب العمل على رفع القدرات التنظيمية لأصحاب المشروعات في مجال للنظم الإدارية والتخطيط الداخلي للمشروع واختيار التكنولوجيا المناسبة.

(ز) التسويق والمعارض: وذلك من خلال الاشتراك في المعارض المحلية والخارجية وكذا المعارض الدائمة.

والجدول رقم (١٤) لتتالي يوضح المشروعات التي نفذها الصندوق الاجتماعي للتنمية ونسبتها حتى ٢٠٠٩/٢٠٠٠:

يتضح من الجدول السابق أن نسبة تشغيل مجتمعات الصناعات الصغيرة في الوجه بحري والمنن الجديدة أكبر من نسبة التشغيل في أوجه تقني. مما يتطلب منا ضرورة التركيز على رفع نسبة التشغيل في مجتمعات بالوجه القبلي لتحقيق التوازن المنشود.

(ب) تطوير الخدمات الفنية والإدارية للصناعات الصغيرة:

لا بد من تطوير الخدمات الفنية والإدارية وذلك من خلال الآتي:

- إعداد خريطة استثمارية صناعية لتحقيق للتنمية الإقليمية المتوازنة.

- إتاحة البيانات والمعلومات لمشروعات الصغيرة.

- الاهتمام بجودة منتجات الصناعات الصغيرة لرفع قدرتها التنافسية من أجل زيادة تصادرات.

- الاهتمام بالترويج لمنتجات الصناعات الصغيرة وفتح منافذ تسويق جديدة بالداخل أو خارج.

(ج) نشر الصناعات المغذية والمكملة للصناعات الكبيرة: وذلك من خلال التوسع في تصنيع التعاقد من الباطن بين الصناعات المغذية والمكملة والصناعات الكبيرة والمتوسطة.

(د) إقامة الحضانات التكنولوجية:

فهي إحدى الوسائل الفعالة في تنمية وتطوير الصناعات الصغيرة، ولقد سبق التعرض لها في أبعاد الإستراتيجية.

(٩) تفعيل دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في تنمية الصناعات الصغيرة:

يقوم الصندوق الاجتماعي بتنمية بتقديم المعونة الفنية والتدريب للمشروعات الصغيرة وذلك في جميع مراحل دورة المشروع، وذلك كما يلي (٧٠):

(١) التنمية البشرية: ويقصد بها تدريب وتأهيل الكوادر البشرية في ثلاثة محاور هي:

- المشرفين والمنظمين ومسؤولين عن المشروعات الصغيرة تنظيميا وإداريا وقانونيا، ويتعامل الصندوق مع أكثر من ١٢٠ وكالة منفذة ودية وسطية.



## جدول (١٤)

المشروعات التي نفذها الصندوق الاجتماعي للتنمية ونسبتها حتى ٢٠٠٠/٩٩

| النسبة % | التصنيف                         | عدد المشروعات | النسبة % | التمويل بالآلاف جنيه | النسبة % |
|----------|---------------------------------|---------------|----------|----------------------|----------|
| ٢١       | المشروعات للخدمة                | ٨٩٥٣          | ١٣       | ٢٥٣٤٧٠               |          |
| ١٨       | المشروعات التجارية              | ١١٤٢٤         | ١٦,٧     | ٢١٢٩١٥               |          |
| ٢٩,٧     | مشروعات الثروة الحيوانية        | ٢٩٦٣٩         | ٤٣,٣     | ٣٥٣٠٧٢               |          |
| ٢,٤      | مشروعات التصنيع الزراعي         | ١٤٠٦          | ٢        | ٢٨٥٠٤                |          |
| ٥,٣      | مشروعات التصنيع الغذائي         | ٢٩٣٧          | ٤,٣      | ٦٣٦٤٤                |          |
| ٥,٦      | مشروعات السجاد والملابس الجاهزة | ٤٦٢٥          | ٦,٧      | ٦٦١٩٨                |          |
| ٤        | مشروعات الأخشاب والأثاث         | ٢٩٠٨          | ٤,٢      | ٤٧٦٠٢                |          |
| ١٢,٩     | المشروعات الصناعية              | ٦١٧٠          | ٩        | ١٥٣٠٧٩               |          |
| ٠,٨      | مشروعات أخرى                    | ٥٤٤           | ٠,٨      | ١٠٠٧٢                |          |
| ١٠٠      | الإجمالي                        | ٦٨٦٠٦         | ١٠٠      | ١١٨٨٥٦٢              |          |

المصدر: الصندوق الاجتماعي للتنمية، القاهرة، ٢٠٠٠/٩٩.

(١٠) تفعيل دور الجمعيات الأهلية في تنمية الصناعات الصغيرة :

يواجه الاقتصاد المصري التحدي من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والتي من أهمها البطالة بتأثيراتها وانخفاض مستوى الدخل وزيادة العجز في الميزان التجاري وانخفاض معدل الانفاق المحلي وضعف معدل النمو الاقتصادي .

ولم تعد السياسات الاقتصادية للدولة قادرة وحدها على تقديم الحلول لهذه المشاكل التي يواجهها الاقتصاد المصري، ومن هنا أصبحت الجمعيات الأهلية خلال السنوات الماضية وسيلة إستراتيجية للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية في مصرنا الحبيبة.

وقد شهدت الجمعيات الأهلية في مصر قفزات عديدة هائلة فبلغ <sup>(٧٧)</sup> مجموعها ٤٠٢٧ جمعية، تنوعت إلى جمعيات للتنمية الاقتصادية وجمعيات لرجال الأعمال بنسبة ٥٥%، وجمعيات للتنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان بنسبة ١٢%، والجمعيات الخيرية بنسبة ٣٣%.

وفي ظل التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية التي يشهدها الاقتصاد المصري والتي تفرض عليه تطوير شركات قطاع الأعمال الإنتاجية القائمة وزيادة قدرتها التنافسية لمواجهة المنافسة العالمية، يصبح للجمعيات الأهلية

دور إستراتيجي هام يتمثل في دعم وتنمية الصناعات الصغيرة بما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة العالمية، وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم الجمعيات الأهلية بعدة أنشطة مختلفة، من أهمها ما يلي <sup>(٧٨)</sup> :

- عمل دليل للصناعات الصغيرة مما يسهل التعرف بها وبيئتها، مما يساهم في تسويق تلك المنتجات .

- عمل ندوات ومؤتمرات ولقاءات للتعريف بإجراءات إنشاء المشروعات الصناعية الصغيرة وإجرائاتها القانونية، وكيفية إجراء دراسات الجدوى اللازمة لها، مما يشجع الأفراد على الاتجاه نحو إنشاء مشروعات صناعية صغيرة .

- المساعدة في تسويق منتجات المشروعات الصناعية الصغيرة عن طريق الاشتراك في المعارض الدولية والمحلية.

- التعاون مع الجهات المانحة لرفع مستوى التعليم والتدريب والثقافة العامة لأصحاب المشروعات الصناعية الصغيرة والعاملين بها.

- عمل قاعدة معلومات لتطبيق أية معلومات يحتاجها أصحاب المشروعات الصناعية الصغيرة.

- التعاون مع الصندوق الاجتماعي لتمويل أصحاب المشروعات الصناعية الصغيرة.

## الخلاصة والنتائج

(١) اختلاف مفهوم الصناعات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال من دولة إلى أخرى، فبينما كان في مصر يتراوح من ١٠ إلى ٥٠ عامل، كان في الولايات المتحدة ١٠٠ عامل وكان في السعودية من ٥٠ إلى ٢٠٠ عامل، وكان في اليابان ٣٠٠ عامل فأقل .

(٢) اختلاف مفهوم الصناعات الصغيرة والمتوسطة حسب رأس المال المستثمر من دولة إلى أخرى، فبينما تعتبر في مصر الصناعة للصغيرة إذا كان رأس مالها مليون جنيه فأقل بينما في السعودية من ٢٠ - ٥٠ مليون ريال، في اليابان ١٠٠ مليون ين فأقل .

(٣) الاتجاه العام لتعريف الصناعات الصغيرة في مصر يرتبط في معظم الحالات بالعدد الصغير من العمال في المنشأة الواحدة من ١٠ إلى ٥٠ عامل ورأس المال المنخفض من ١٠ آلاف إلى مليون جنيه، مستخدمة في ذلك تكنولوجيا بسيطة غير معقدة .

(٤) بلغ عدد المنشآت الصغيرة في مصر حتى عام ٩٨/٩٩ حوالي ١٠١٥١ منشأة بنسبة ٧١ % من إجمالي القطاع الصناعي، بلغ قيمة إنتاج المنشآت الصغيرة والمتوسطة حوالي ١٠٢٣٣ مليون دولار بنسبة ٤٠ % من إجمالي إنتاج القطاع الصناعي، ونسبة ٤٧,٦ % من إنتاج الصناعات التحويلية .

وبلغ عدد العاملين في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة حوالي ١٠٦٥ ألف عامل بنسبة ٥٤,٤ % من إجمالي العمالة بالقطاع الصناعي .

(٥) يمثل قطاع الغزل والنسيج حوالي ٢٢,٥ % من إجمالي المشتريات للصناعة الصغيرة يليه قطاع للصناعات الهندسية حيث تبلغ نسبة حوالي ٢١,٤ % ثم قطاع الصناعات الغذائية في المرتبة الثالثة وتبلغ نسبته حوالي ١٨,٦ % وذلك حتى ٢٠٠٣/١ .

(٦) تتركز معظم المنشآت الصغيرة في ثلاثة أقاليم هي

القاهرة الكبرى بنسبة ٥٠,٤ % والإسكندرية بنسبة ١٨,٨ % والثلاث بنسبة ٣٠,١ %، أما باقي الأقاليم شمال الصعيد ووسط وجنوب الصعيد وسيناء ومدن القناة فلا تتجاوز هذه النسبة ٣ % بل تقل بكثير، وذلك حتى ٢٠٠٣/١ .

(٧) لا تقوم الصناعات الصغيرة بالدور المأمول لها وهو التصدير، فالبينات التصديرية تشير إلى وجود فجوة كبير بين الواردات والصادرات (خلال الفترة ٩٧ - ٢٠٠٢) حيث تزايد العجز في الميزان التجاري المصري من ٩,٣ مليار دولار عام ١٩٩٧ إلى ١٣,٢ مليار دولار عام ١٩٩٨ ثم انخفض إلى ١٢,٤ مليار دولار، ٩,١ مليار دولار، ٨,٥ مليار دولار، ٨ مليار دولار خلال للفترة ٩٩ إلى ٢٠٠٢ على التوالي .

(٨) تؤكد معايير توطین المنشآت الصناعية الصغيرة على أهمية توطین الصناعات الصغيرة في مناطق تجمعات صناعية بحيث تستفيد هذه الصناعات من وفورات التجمع، ويقصد بها تلك الوفورات الناجمة عن وجود مختلف المومات الرئيسية الإنتاج الصناعي من مرافق أساسية وخدمات تمويلية وفنية وتجارية، فضلاً عن تمتعها بقدرات أكبر على تسويق إنتاجها .

(٩) تؤكد الدراسات على أن التقدم الاقتصادي في كل من الدول المتقدمة وبعض الدول النامية يعتمد على وجود قطاع صناعية ضخمة تتكون من الصناعات الكبيرة والصناعات الصغيرة كصناعات مغذية لها، لذلك توجه الدولة اهتماماً كبيراً للصناعات الصغيرة خاصة أن أنشطة للصناعات الصغيرة أصبحت تمتد إلى كثير من المجالات والصناعات الأساسية فقد دخلت سوق صناعة الأحذية والبلاستيك والغزل والنسيج والمعدات الصغيرة والصناعات الكيماوية والبرمجيات والهتاف الإلكترونية والخشب، وهذا يعني تزايد أهمية هذه الصناعات كصناعات مغذية أو تكميلية بالإضافة إلى أهميتها كصناعات حرفية .



**المحور الأول :** أن يكون مناخ الأعمال مشجع على نمو المشروعات الصغيرة وذلك من خلال تحسين فرص إتاحة التمويل لهذه المشروعات وإزالة الأعباء التي تفرضها القواعد التنظيمية وحجم الورق المطلوب لتسيّتها وتقديم الخدمات بفاعلية وسرعة وكفاءة وضرورة توفير غطاء تنظيمي وقانوني لحاضن للمنشآت الصناعية الصغيرة وضرورة العناية بإعداد دراسات الجدوى للمشروعات الصناعية الصغيرة الجديدة، والتأكد من سلامة المشروع من النواحي الفنية والمالية والتسويقية والإدارية وحساب المخاطر المحتملة، وضرورة وجود مؤسسات مالية تختص بتقديم العون المالي لأصحاب المنشآت الصناعية الصغيرة بشروط ميسرة، والمساهمة في حل الأزمات المالية التي تتعرض لها هذه المنشآت الصغيرة في مراحل تطورها المختلفة، وضرورة توفير آليات مؤسسية تساعد في تقديم الخدمات التسويقية لمنتجاتها، مع تقديم الحوافز المناسبة لأصحابها.

**المحور الثاني :** حسن توجيه الموارد الحكومية المحدودة بكفاءة حتى يمكن تعزيز القدرة التنافسية لهذه المشروعات، وتشجيع نموها وذلك بتوفير المعلومات الاستراتيجية وإعادة النظر في السياسات التي تدعم قطاع المشروعات الصغيرة وتعديلها عن طريق اتخاذ عدة إجراءات أهمها :

تخفيض معدل الضريبة على الدخل من ٢٨ % إلى ١٢ % سنوياً في المدن، وما بين ٥ % إلى ١٠ % سنوياً في القرى، إعفاء ٥٠٠ ألف دولار الأولى من الأرباح الرأسمالية للمشروع من ضريبة الدخل، حصول الشركات التي تقوم بتجميع أموال الأفراد لاستثمارها على خصم ضريبي يبلغ ٢٠ % من الضريبة على الدخل، وتقديم إعفاءات ضريبية تصل إلى ٣٥ % للمشروعات التي تعمل في مجال الأبحاث والتجارب العلمية، قيام البنوك باتخاذ خطوات مبتكرة لتقديم خدمات تمويلية

(١٠) تشير تجارب العديد من الدول إلى أهمية الدور الذي يمكن أن تقوم به الصناعات الصغيرة في زيادة الصادرات من خلال دورها كصناعة مغذية، ففي اليابان بلغت نسبة منشآت الصناعات الصغيرة التي تقوم بالإنتاج لحساب المنشآت الكبيرة في المتوسط حوالي ٧٥ %، في سويسرا تعتمد الصناعات الكبيرة إلى حد كبير على الصناعات الصغيرة لإنتاج المعدات الإلكترونية والساعات والأدوية وغيرها، في الهند تنتج المصانع الصغيرة حوالي ٢٨ % من إجمالي الإنتاج الصناعي وتمثل العمالة بها حوالي ٥٠ % من إجمالي العمالة الصناعية، وفي كوريا يبلغ نصيب الصادرات الصناعية من إنتاج المصانع الصغيرة ٣٥ % من إجمالي صادرات كوريا الجنوبية .

(١١) تؤكد الدراسة على انخوس الذي يمكن أن تقوم به الصناعات الصغيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الاقتصاد المصري، وذلك من حيث أنها محرك للنمو وتنمية الاقتصاد المصري، وذلك من خلال مساهماتها في خلق فرص التوظيف وتنمية الصادرات المصرية ورفع الكفاءة الاقتصادية للصناعة المصرية وجذب المدخرات، فضلاً عن دورها كصناعة مغذية للصناعات الكبيرة والمتوسطة.

(١٢) تواجه الصناعات الصغيرة في مصر مجموعة من التحديات والصعوبات التي تعوق تحييث وتنمية الصناعات الصغيرة ومن أهمها التحديات التمويلية، التحديات التسويقية، التحديات التكنولوجية الأمر الذي يؤدي إلى ضعف اللوضع التنافسي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة مما ينعكس على انخفاض الإنتاج الصناعي ومن ثم انخفاض الإنتاج القومي والدخل القومي وانخفاض معدل النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية .

(١٣) تؤكد الدراسة على أن الحكومة الكندية عملت من خلال محورين لدعم المشروعات الصغيرة على النحو التالي:



الرؤية الاستراتيجية على برنامج عمل لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر يقوم على عدة أبعاد هي: وضع نظام أولويات لإختيار الصناعات الصغيرة، تقديم مساعدات استثمارية لمستثمري الصناعات الصغيرة تتمثل في أعداد دراسات الجدوى الاقتصادية وإختيار التكنولوجيا وإستيرادها، تيسير حصول الصناعات الصغيرة على الخدمات الفنية والتيسيرات التمويلية المناسبة والصالحة المدرية، والاستمرار في إنشاء العديد من المناطق الصناعية للموزجية، تطبيق سياسة الحاضنات التكنولوجية كإحدى السياسات التطبيقية لتحديث الصناعات الصغيرة، ضرورة توفير مناخ أعمال ملائم لتنمية الصناعات الصغيرة، تفعيل أدوار كل من الدولة ممثلة في وزارة الصناعة على سبيل المثال والصندوق الإجتماعي للتنمية والجمعيات الأهلية لتنمية وتحديث الصناعات الصغيرة في مصر بما يجعلها قادرة على المنافسة العالمية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الصادرات المصرية وتقليل العجز في الميزان التجاري، الأمر الذي ينعكس على تحقيق فائض في ميزان المدفوعات وتحقيق للنمو والتنمية الاقتصادية لمصرنا الحبيبة .

### هوامش الدراسة

- (1) Bert. F. Hoselitz, The Role of Small Industry in the Process of Economic Growth, Mouton Paris, 1968, P.8 .
- (2) Bert. F. Hoselitz, Ibid., P.15 .
- (3) Development Commissioner, Ministry of ID & C.A, Small Scale Industries in India, K. L. Nanjappa , 1968.
- (4) E. Staley & R. Morse, Modern Small Industry for Developing Countries, Stanford Research Institut. Mc Graw Hill Book Company, 1965, P.12 .
- (5) E. Staley & R. Morse, Ibid., P. 12 .
- (6) E. Staley & R. Morse, Ibid., P. 13 .
- (7) World Bank, Small Enterprise in African Development, Staff Working Paper No. 363. October 1969 .

أفضل للمشروعات الصغيرة، توافر عدة أجهزة حكومية كندية لمساعدة الأعمال الصغيرة وإرشادها عند بدء النشاط أو التوسع فيه أو توجيهها مثل وكالات التنمية الاقتصادية الإقليمية ومبادرة التنمية الاقتصادية لشمال أونتاريو، وبنك التنمية لكندا، ومراكز خدمات الأعمال الكندية وإششاء شبكة معلومات تساعد على معرفة الأسواق الجديدة والخدمات التي تقدمها وزارة الصناعة الكندية.

(١٤) تؤكد الدراسة على أن الحكومة اليابانية قامت بدعم وتنمية الصناعات الصغيرة من خلال عدة محاور أهمها: تشجيع إقامة المجتمعات الصناعية والخدمات التعاونية وتسهيل الحصول على التمويل اللازم من خلال إنشاء العديد من مؤسسات التمويل الخاصة بالصناعات الصغيرة، إعطاء للمشروعات الصغيرة نفس المزايا والشروط التعاقدية الممنوحة للتطاع العلم الحكومي، تحفيز المشروعات الصغيرة لجمال الإنتاج مطابق للمواصفات العالمية.

(١٥) تؤكد الدراسة على أهمية وضرورة زيادة جاذبية المنشآت الصناعية الصغيرة للمدخرات المحلية والمدخرات العاملين المصريين بالخارج، وترجع أهمية هذا إلى أن توجه هذه المدخرات نحو الصناعة يخفض من حدة المضاربة على الأراضي والعقارات، ويخفف بالتالي من التضخم الكبير في أسعارها ويؤدي إلى زيادة الدخل القومي والصادرات ومن ثم للنمو الاقتصادي وتحقيق للتنمية الاقتصادية .

(١٦) وضعت الدراسة رؤية استراتيجية جديدة لتحديث الصناعات الصغيرة في مصر تهدف إلى أحدث تغيير إيجابي حقيقي في المجتمع عن طريق التخلي عن سياسات واتجاهات ومستويات أداء اقتصادي منخفضة الكفاءة وتطويرها إلى الأفضل والأحدث والأكفأ أي الأكثر إنتاجية وأحسن جودة وكبر إنتاج وكبر ربح بما ينعكس على النمو والتنمية الاقتصادية، وتشمل هذه



- (٢٢) نجوى على خشبة، القطاع الخاص وتنمية الصادرات الصناعية المصرية، مصر المعاصرة، ١٩٩٨، ص. ١٢٠.
- (٢٣) محمد عبد الشفيق، الصناعات الصغيرة والتطور التكنولوجي، ندوة معهد التخطيط القومي عن الصناعات الصغيرة، نوفمبر ١٩٨٨، ص ٦٥٢ .
- (٢٤) كتاب الأهرام الاقتصادي السابع، التنمية الصناعية في مصر، سبتمبر ١٩٨٨، ص ٧٥ .
- (٢٥) محمد عبد الفتاح المنجي، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، كتاب الأهرام الاقتصادي السابع عن التنمية الصناعية في مصر، سبتمبر ١٩٨٨، ص ٧٦ .
- (26) Barrend A. De Vries , Industrialization and Employment The Role of Small & Medium sized Manufacturing Firms , World Bank, Reprinted Series No. 116 , 1979 . P.59.
- (٢٧) مدوح فهمي الشرفاوي، الصناعات الصغيرة وتنميتها، ورقة مقدمة في مؤتمر تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في محافظتي الإسكندرية والبحيرة، يونيو ١٩٨١.
- (28) E. Staley & R. Morse, Op. cit., P.P. 249 – 252.
- (٢٩) معهد التخطيط القومي، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم ١٨، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦ .
- (٣٠) أبو بكر محمد طلبة، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية ومتطلباتها في بيئتها المحيطة، مؤتمر خريطة استثمار المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة المنصورة، ٢٤ - ٢٥ نوفمبر ١٩٩٩، ص ٢ .
- (٣١) الهيئة العامة للصناعات، غرفة عمليات الصناعة، القاهرة، نوفمبر ١٩٩٠ .
- (٣٢) فتحي الحسيني خليل، ندوة معهد التخطيط القومي عن الصناعات الصغيرة، ديسمبر ١٩٨٨، ص ٦٢ - ٦٣ .
- (٣٣) الوكالة الكندية للتنمية الدولية، اختيار أساليب
- (8) Graham Bannock. The Economics of Small Firms, Basil Blackwell, Oxford, 1981, P. 26.
- (9) Graham Bannock, Ibid. , P.29 .
- (١٠) معهد التخطيط القومي، الصناعات الصغيرة والتنمية الصناعية مع التطبيق على صناعة الغزل والنسيج في مصر، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم ١٨، يوليو ١٩٨١ .
- (١١) معهد التخطيط القومي، المرجع السابق، يوليو ١٩٨١ .
- (١٢) الأهرام الاقتصادي، ندوة عن الصناعات الصغيرة، يناير ١٩٨٤ .
- (١٣) ندوة عن الصناعات الصغيرة، المرجع السابق .
- (١٤) مصطفى سالم جعفر وبهجت عوض مرسى، ندوة حوافز الاستثمار، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٣٠ / ٦ / ١٩٩٧، ص ٨ .
- (١٥) عبد الرحمن بسري أحمد. تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، لدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، ١٩٩٦، ص ١٧ .
- (١٦) وزارة الصناعة والتنمية تكنولوجية، الهيئة العامة للصناعات، تقرير عن أنشطة الهيئة، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ٢٣ .
- (١٧) وزارة الاقتصاد، مشروع سياسة قومية لتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر، القاهرة، ١٩٩٨، ص ١١ .
- (١٨) البنك المركزي المصري. التقرير السنوي، سنوات مختلفة، ٢٠٠٣ .
- (١٩) مشروع سياسة قومية تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر، وزارة الاقتصاد، يوليو ١٩٩٨ .
- (٢٠) وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية والوكالة الكندية للتنمية الدولية، مشروع تنمية سياسات المنشآت الصغيرة، القاهرة ٢٠٠٠ .
- (٢١) منتدى البحوث الاقتصادية. المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، القاهرة ٢٠٠٠ .



- (٤٥) الشركة الدولية لنوعية البيئة، مرجع سبق ذكره  
الصناعات الصغيرة وخلق فرص العمل والنمو القاهرة  
١٩٩٩.
- (٤٦) البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، معوقات  
الصناعات الصغيرة، العدد الرابع، ١٩٩٩، ص ٣٥.
- (٤٧) للشركة الدولية لنوعية البيئة، مرجع سبق ذكره.  
الصناعات الصغيرة وخلق فرص العمل والنمو، القاهرة  
١٩٩٩.
- (٤٨) وزارة الاقتصاد، مرجع سبق ذكره، مشروع سياسة  
قومية لتنمية المنشآت الصغيرة، القاهرة، ١٩٩٨.
- (٤٩) الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، مرجع سبق ذكره .  
(٥٠) وزارة الاقتصاد، مرجع سبق ذكره مشروع سياسة  
قومية لتنمية الصناعات الصغيرة وخلق فرص العمل  
والنمو، القاهرة، ١٩٩٩ .
- (٥١) نادر فرجاني، النشاط الاقتصادي غير الرسمي  
والتعديل الهيكلي في الدول العربية : تطبيق على حالة  
مصر، مركز المشكاة للبحث، القاهرة، ١٩٩٨ .
- (٥٢) الشركة الدولية لنوعية البيئة، مرجع سبق ذكره  
الصناعات الصغيرة وخلق فرص العمل، القاهرة،  
١٩٩٩.
- (٥٣) نادية على عبد العظيم، تهيئة المناخ الملائم لتنمية الـ  
مشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر من  
واقع التجربة الكندية، مؤتمر آفاق وفرص الاستثمار  
للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة المنصورة،  
٢١-٢٢ مارس ٢٠٠١، ص ٣-٥ .
- (٥٤) نادية على عبد العظيم، المرجع السابق مباشرة، ص ١٢.
- (٥٥) اتحاد الصناعات الصغيرة، دليل المنظمات الحكومية  
والمنظمات غير الحكومية في مجال المنشآت الصغيرة  
والموسطة في مصر، ١٩٩٦، ص ١٥ .
- (٥٦) نادية على عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠.
- (٥٧) وزارة التجارة الخارجية، التقرير المجمع، مجلد رقم ٢  
العدد ٢، القاهرة، سبتمبر ٢٠٠٢، ص ١٤٤ - ١٤٥.
- المنابعة الحديثة : إطار عام لمنابعة الموضوعات،  
لوثاوا - لونتاريو.
- (٣٤) ستيرنز وكاترينز أنوات وبرلمج المشروعات متناهية  
الصغر : قسم الدعم الفني، ابريل ١٩٩١ .
- (٣٥) وزارة الاقتصاد، مرجع سبق ذكره، مشروع  
سياسة قومية لتنمية المنشآت الصغيرة في مصر،  
القاهرة ١٩٩٨.
- (٣٦) بيدار، ومياده، وجراهام، ودوجلاس، البنوك التجارية  
في التمويل متناهي الصغر : فاعلون جدد في عالم  
التمويل متناهي الصغر، الولايات المتحدة الأمريكية،  
لواهايو، أغسطس ١٩٩٧ .
- (٣٧) وزارة الاقتصاد، مرجع سبق ذكره، مشروع سياسة  
قومية لتنمية المنشآت الصغيرة في مصر، القاهرة  
١٩٩٨.
- (٣٨) الشركة الدولية لنوعية البيئة، الصناعات الصغيرة  
وخلق فرص العمل والنمو : الحقائق والمعوقات وأفضل  
الممارسات، ١٩٩٩.
- (٣٩) الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تنمية المشروعات  
الصغيرة ومتناهية الصغر : دراسة الإطار التنظيمي،  
١٩٩١.
- (٤٠) وزارة الاقتصاد، مرجع سبق ذكره مشروع سياسة  
قومية لتنمية المنشآت الصغيرة في مصر، القاهرة  
١٩٩٨.
- (٤١) الشركة الدولية لنوعية البيئة، مرجع سبق ذكره  
الصناعات الصغيرة وخلق فرص العمل والنمو القاهرة  
١٩٩٩.
- (٤٢) الشركة الدولية لنوعية البيئة، المرجع السابق ١٩٩٩ .
- (43) Achrol, Ravis and Philip Kotler.  
Marketing in the Network Economy. Journal  
of Marketing . Vol . 63 Special Issue . 1999 .  
P.5.
- (٤٤) وزارة الاقتصاد، مرجع سبق ذكره، مشروع سياسة  
قومية لتنمية المنشآت الصغيرة في القاهرة، ١٩٩٨.





- (٧٠) مجموعة البنك الدولي، تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، البنك الدولي القاهرة ٢٠٠٠ .
- (٧١) الوكالة الكندية للتنمية الدولية، اختبار أساليب المتابعة الحديثة، إيلار عام لمتابعة الموضوعات، أوتوا - أونتاريو، للقاهرة ٢٠٠٠ .
- (٧٢) لوفال، ولن ووترفيلر، وسوزان، أدوات الشراكة والعمل مع المؤسسات المحلية لتنمية المشروعات متناهية الصغر case seed، ديسمبر ١٩٩٦ .
- (٧٣) الوكالة الكندية للتنمية الدولية، اختبار أساليب المتابعة الحديثة، إيلار عام لمتابعة الموضوعات، أوتوا - أونتاريو، للقاهرة ٢٠٠٠ .
- (٧٤) وزارة الصناعة، دور وزارة الصناعة في تنمية الصناعات الصغيرة، الملتنقى العربي الأول لدور الصناعات الصغيرة، القاهرة ٢٠٠٠، ص ٤٣ .
- (٧٥) المرجع السابق، ص ٤٤ .
- (٧٦) الصندوق الاجتماعي للتنمية، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي الأول لدور الصناعات الصغيرة في التنمية الصناعية، القاهرة ١٩٩٨، ص ١٦-١٩ .
- (٧٧) د. منى عيسى، الجمعيات الأهلية ونورها في التنمية، مجلة كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، المجلد السابع، أبريل ١٩٩٧، ص ١٥٢ .
- (٧٨) د. نجلة حسين مرتجي، الجمعيات الأهلية، دراسة تقييمية، دار الانجلو ١٩٩٨، القاهرة، ص ٢٨-٢٩ .

- (٥٨) أحمد الرشيدى، مصر والقوى الكبرى في النظام العالمي الجديد، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي التاسع للبحوث السياسية، القاهرة ١٩٩٥ .
- (٥٩) عبد العزيز جميل وأحمد عبد الفتاح، أسرار نجاح تجربة اليابان، المؤتمر السنوي التاسع للبحوث السياسية، القاهرة ١٩٩٥ .
- (٦٠) محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٠ .
- (٦١) محمد هيكل، مرجع سابق، ص ٢٣٠ - ٢٣٥ .
- (٦٢) حسام محمد مدكور، نحو سياسة لتنمية الصناعات الصغيرة، الملتنقى العربي الأول لدور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية، القاهرة ١٩٩٨ .
- (63) U. N. , The Promotion of Industrial Standardization in Developing Countries, N. Y. , 1966 , P. 18 .
- (64) IBRD , Arab Republic of Egypt , Survey of Small Scale Industries, Op. Cit. . P.20 .
- (65) Willam Diamond . Development Banks , The John Hopkins Press . London . 1969 , P.P. 22 - 23 .
- (٦٦) أحمد يونس درويش، آليات إقامة وتمويل حاضنات المشروعات الصغيرة، الندوة العربية الأولى، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، القاهرة، ٢٧ - ٢٩ يناير ٢٠٠٣، ص ٣ .
- (٦٧) حافظ عبد المنعم، الحاضنات الصناعية ودورها في تنمية الصناعات الصغيرة، الندوة العربية الأولى، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، القاهرة، ٢٧ - ٢٩ يناير ٢٠٠٣، ص ٢ .
- (٦٨) محمد مختار الحلوى، حاضنات الأعمال التكنولوجية، الندوة العربية الأولى، المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، القاهرة، يناير ٢٠٠٣، ص ٣ .
- (٦٩) انجعية المصرية لحاضنات المشروعات، كتيب إرشادي، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٢ .



## Internet-Banking Technology Acceptance Model In The UAE

**Mohamed Magdy Kabeil, Ph.D.**

University of Sharjah, UAE.

Sadat Academy for Management Sciences, Egypt.

Phone: +971-6-5050539 & +971-50-4622091

Fax: +971-6-5050100

e-mail: [kabeil@sharjah.ac.ae](mailto:kabeil@sharjah.ac.ae)

and

**Einass Al-Safar, MBA**

Department of Finance, UAE.

Phone: +971-2-4076657 & +971-50-6535358

e-mail: [enas113@hotmail.com](mailto:enas113@hotmail.com)

وتوقعاتهم حول استخدامها.

### الملخص

إن نموذج البحث المستخدم قد اعتمد على نموذج تقبل التقنيات (Technology Acceptance Model). أما البيانات الميدانية للبحث فقد تم الحصول عليها باستخدام استمارات استبيان تم توزيعها على كل من مستخدمي تقنيات الإنترنت ومستخدمي الأساليب التقليدية للخدمات المصرفية. كما تمت المقارنة بين نتائج هذا البحث والنتائج التي تم التوصل إليها من قبل معهد جورجيا للتقنيات بالولايات المتحدة في المسح السنوي الذي يجريه (GVU Survey).

وقد أوضحت للنتائج وجود علاقة موجبة بين تقبل العميل لتقنية الخدمات المصرفية على الإنترنت، وبين مستواه العلمي، ومستوى دخله، وتوفر اتصال منزلي له على الإنترنت، ومعدل استخدامه للحاسوب، وللإنترنت، وللبرمجيات المالية، وللتجارة الإلكترونية. وفي نفس الوقت أوضحت للنتائج عدم وجود علاقة مصوسة بين تقبل العميل لتقنية الخدمات المصرفية على الإنترنت وبين المدة التي مضت على بدء استخدامه للإنترنت. كما أوضحت للنتائج أيضاً أن لشركاء العميل في الخدمات المصرفية على الإنترنت لم تؤد إلى تغيير يذكر في معدلات استخدامه للأساليب التقليدية للخدمات المصرفية مثل الصراف الآلي (ATM)، والخدمات المصرفية على الهاتف، وزيارة فروع المصرف.

### تطبيق نموذج تقبل التقنيات على الخدمات المصرفية على الإنترنت في دولة الإمارات العربية المتحدة

لقد بدأت الكثير من المصارف في مختلف أنحاء العالم في تقديم خدمات مصرفية على الإنترنت. على الرغم من ذلك، فإن متابعة الأدبيات المنشورة بهذا الخصوص، تظهر أن تقبل هذه التقنيات لا زال دون ما كانت تنتظره إدارات هذه المصارف. وعلاوة على ذلك، فإنه من الملاحظ أن معظم الذين يشتركون في هذه التقنيات، لا زالوا يستخدمون معها وفي ذات الوقت، الأساليب التقليدية للخدمات المصرفية. كما أن هناك أيضاً تقارير تشير إلى أن بعض الذين بدأوا بالفعل في استخدام هذه التقنيات قد عادوا لاحقاً وانصرفوا عنها كلية.

إن هدف هذا البحث هو محاولة التوصل إلى أداة يمكن من خلالها قياس مدى تقبل العملاء في دولة الإمارات العربية لتقنيات الخدمات المصرفية على الإنترنت. كما أن الدراسة أيضاً تقضي إلى استكشاف نمط كل من العملاء مستخدمي هذه التقنيات والعملاء مستخدمي الأساليب المصرفية التقليدية، وذلك بهدف تقييم وجهة نظرهم إليها



## TECHNOLOGY ACCEPTANCE MODEL APPLIED TO INTERNET-BANKING IN THE UAE

### Abstract

Many banks worldwide have started provision of Internet-banking services. However, reviewing literature shows that the acceptance of such technology was not as anticipated by the banking management. Moreover, most people still practice traditional-banking along with Internet-banking. There are reports about people who had started Internet-banking and rejected it later altogether.

The purpose of this research is to construct a valid measurement of user acceptance of Internet-banking technology among the UAE population. In addition, the study explores the profiles of Internet-banking customers as well as traditional-banking customers in order to assess their perspectives and expectations of Internet-banking.

The research model is based on the Technology Acceptance Model (TAM). The collection of primary data was conducted through questionnaires to customers of both Internet-banking and traditional-banking. A comparison of the research findings with the Graphic, Visualization, and Usability GUVU-survey findings was carried out.

The results show significant positive relationships between the acceptance of Internet-banking technology and the customer's levels of education, income, availability of Internet connection at home, the rate of computer use, Internet use, finance-software use, and e-commerce. At the same time, the results don't show any significant relationship between the acceptance of Internet-banking technology and the customer's total time period with the Internet. The results, also, indicate that a user's subscription to Internet-banking doesn't affect his rate of use of other traditional banking channels such as ATM, telephone-banking and branch visits.

**Keywords:** Internet-Banking Adoption; Technology Acceptance Model; UAE.

### Introduction

The Internet became the most rapidly changing industry in the world. Beyond the rate

of change, what remarkable is the way the Internet has changed the paradigms of business in other industries. One industry that has deeply felt the impact of Internet is the banking sector.

Banks are taking advantage of the Internet in most of their core business while new technological developments allow processing to be carried online. One such feature offered by the banks is the "Internet-banking".

The term Internet-banking refers to the tools and technologies necessary to conduct banking transactions through the net. Internet-banking does not involve any physical exchange of money, but it's all done electronically from one account to another through the Internet. This speeds up payment transfer and improves the quality of transaction to come up to expectations set by the fast developing market needs.

The evolution of the e-banking concept in the USA started in the early eighties with the introduction of the teller machine and tele-banking. The popularization of the Internet in the mid nineties gave a big boost to the Internet-banking concept that almost all the leading banks in the country started to apply it on a big scale. In 1999, roughly 4.5 million households use Internet banking and this figure is expected to rise to 33.5 million by 2005. In general, almost 17% of Internet users have Internet-banking account [20].

In East Asia, and taking the example of Singapore, Creed [7] reported that Internet-banking is experiencing a growth spurt, with 28.1 percent of all Internet users logging on to banking sites during May 2001. He quoted: "the number of visitors to local bank Web sites grew by 36 percent between May and December 2000, as people adopted the net as a simpler and faster way to transfer funds. Between March and May of the year 2001, the proportion of all Singapore Internet users accessing banking sites rose from 25.4 percent to 28.1 percent, as NetValue data revealed."

Comparing the situation in USA and East Asia with the Middle East, Pyramid Research [19] found out that Internet-banking adoption rates are relatively high when compared to the Gulf region's low Internet penetration. According to



the study, 29 percent of Internet users in Kuwait, 21 percent in the UAE, and 17 percent in Bahrain have signed up for Internet-banking. Overall, 14 percent of Middle Eastern Internet users are registered for Internet-banking.

On the opposite direction, several studies in the US question the user acceptance of Internet-banking [17, 24, 25 and 26]. Weiksner [26] reported that although the absolute number of Internet-banking customers in the US grew 100,000 to a total of 6.3 million in 12 months, 3.1 million US adults have discontinued their use of Internet-banking. He stated that "Although Cybercitizens begin banking online to save time, more than 50 percent have discontinued use because they found the service too complicated or were dissatisfied with the level of customer service. ... Only 35% of online bank customers who discontinued their service were inclined to try it again."

Another study by Tower Group [17] reported, "Bank branches and other traditional channels are here to stay, despite Americans' growing comfort with technology and Internet use." The study examined consumer attitudes about traditional financial services channels, Internet-banking and online account aggregation. It showed that: "despite the Internet reaching a critical mass of use among US consumers, the bank branch remains the core of financial services. While 39 percent of US households say their primary financial services institution offers Internet-banking, only 18 percent have used it. That number drops to 13 percent when respondents were asked to indicate whether they have used Internet-banking within the past month. Among Internet-banking users, 85 percent said that they have used a brick-and-mortar branch within the past month."

In the UAE even though it was reported that despite Internet-banking has promising growth, only a very few percentage of Internet-banking customers have used it in real transactions [16]. Clear answers whether is it because of the lack of awareness, because of doubts about Internet security, or because of something else, couldn't be found in the current literature.

In trying to answer these questions and to analyze the trends of Internet-banking in the UAE, this exploratory study has been formulated to find out the perceptions of the

people, who are either Internet-banking customers or traditional-banking customers. The acceptance of Internet-banking technology is measured as the number of Internet-banking customers relative to the number of traditional-banking customers.

## Research Methodology

The research methodology of this study follows the recommendations outlined by Churchill [6], which have been applied frequently in the MIS field [4, 14]. The three stages of Churchill's paradigm are: (1) defining the domain of the construct, (2) developing a measurement instrument, and (3) containing the statistical analysis of the data gathered from administering the instrument.

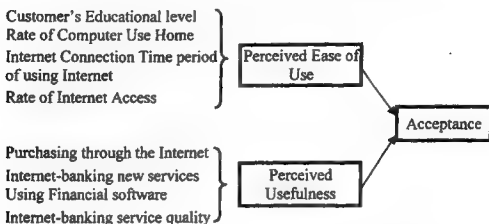
The domain of the construct focuses on the acceptance of use of Internet-banking technology in UAE. A few recent studies have investigated factors affecting the acceptance of use of an Internet application. The theoretical basis adopted in most of these studies is the Technology Acceptance Model (TAM). In this model, the level of usage of a specific application of Information Technology is directly related to both the usefulness and ease of use of such application. The model has been validated in different environments including Internet and the World Wide Web [1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 22 and 23].

Davis [8] applied the theory of Ajzen and Fishbein [2] about reasoned action to show that beliefs influence attitudes, which lead to intentions, and therefore generate behaviors. He thus conceived that TAM's belief-attitude-intention-behavior relationship predicts user acceptance of Information Technology and accreted that perceived usefulness and ease of use represent the beliefs that lead to such acceptance.

The model defines perceived usefulness as "the degree to which a person believes that using a particular system would enhance his or her job performance" [8]. Examples are systems that reduce the time to accomplish a task or systems that provide timely information. Also, the model defines perceived ease of use as "the degree to which a person believes that using a particular system would be free from effort" [8]. Figure 1 depicts the TAM applied to Internet-banking technology.



Figure 1. The Technology Acceptance Model.



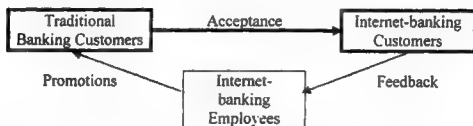
Several studies have investigated features potentially predictive of the perceived ease of use and perceived usefulness of Internet and World Wide Web. The Graphic, Visualization, and Usability (GVU) Center at the Georgia Institute of Technology has conducted Web user survey every 6 months since 1994 [13, 18]. Internet-banking is considered in the last Gvu survey [21].

Based upon the TAM [15] and Gvu survey [21], the research model and instrumentation of this study are developed.

The main objective of the study is to find out factors that affect the acceptance of Internet-banking and the profile of Internet-banking customers. There are three groups who can give inputs to the study: One is the customer of banks who are presently doing

traditional-banking and who may or may not go for Internet-banking in the future. The second are the Internet-banking customers who know what Internet-banking is and who know the advantages/disadvantages and may give information as to their continuance or their opinion of its growth. The third group is the Internet-banking employees who can give their expert opinion. Because of the limited number of available employees of Internet-banking, the research model focuses on the first two groups. The third group of Internet-banking employees is considered a regulatory mechanism of the model. In UAE, the only source of customers of Internet-banking is the customers of traditional-banking. The research model is depicted in figure 2.

Figure 2. The Conceptual Framework.



Primary data for the research was collected through structured questionnaires with banking customers and through interviews with concerned employees.

The questionnaires of this research are based upon the pre-tested Gvu survey items [21]. Because the study is of exploratory nature, many survey items are descriptive, in the sense that the

problem is identified and the background information has given focus to the study.

### Data Sampling and Analysis

The study used survey instruments to collect primary data. The population of the research includes all customers of the banking industry in



UAE. Convenience sampling was used because people in the UAE give utmost importance to privacy and they are unwilling to divulge financial information even for research purposes.

Structured questionnaires were used to collect data from two groups of respondents, a separate questionnaire for each group. The Internet-banking employees at the NBAD were interviewed to define the items and scale of research questionnaires, inspect the trial version of the questionnaires, and give their perception about research questions. The researchers interviewed seven employees.

A convenient sample of 350 customers was selected from the total population. Out of the 350 customers who received the questionnaire, 155 responded back, which makes a 44 % response rate. Out of 155 total valid respondents of customers, 119 were traditional-banking customers and 36 were Internet-banking customers.

Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was the main tool used for analyzing the collected data of the study. Survey responses were tabulated. Descriptive statistics and correlation analysis were deployed in such a way that matches the GUV analysis. Mann-Whitney U Nonparametric test was conducted on the two independent samples of online customers and traditional customers. The results of the test are inline with the results of the correlation analysis.

All missing questionnaire items were replaced by the means of those items. Cronbach's Alpha test was performed to establish the internal consistency of questionnaire scales. The Cronbach's alpha for the two groups of customers (profile and Internet experience scales) were 0.7031 and 0.9248, respectively.

### Descriptive Statistics of Traditional-Banking Customers

From the distribution of respondents' profession, it is seen that the majority of those doing traditional-banking comes under clerical cadre. Normally the professions that are related to the finance would be more aware of the state of the art in banking sector.

The income distribution of customers has

partially depicted the profile of traditional-banking customers. The majority of traditional banking customers are of income level from 40,000-80,000 Dhs.

Regarding Internet connection, almost 70.6% of the respondents have a net connection or access to the Internet and all of them are doing traditional-banking. This is a very vital finding since it is the connection to the net that prompts the usage of Internet-banking. This also means that these are the potential customers who may in the future resort to Internet-banking. Due to the rapid penetration of the Internet the rest 29.4 % may get access to net connection in the near future.

The majority of the respondents are in the age group of 21 to 30 comprising of 42 % of the total respondents.

It is evident that the majority of the respondents who do have access to the net surf for at least 30 to 120 minutes daily, but still do not find the need to do Internet-banking.

Regarding reasons for not doing Internet-banking, some respondents ticked more than one reason for not going online. The main reason given by the respondents is that they concern about security (47 %) followed by not seeing real value of Internet-banking (45 %). Other reasons are: too new (26 %), never heard about it (18 %), have no time to open it (15 %), language difficulty (6 %), not available in my bank (5 %), difficulty in using the WWW (1%), and don't know the benefits (3 %).

Regarding transactions the respondents normally do through traditional-banking, the results indicate that checking accounts, withdraw and deposit, and request of information are the most frequent transactions done by the customers in this category. The detail responses are: paying bills (36 %), purchasing shares and securities (11 %), transferring money between accounts and outside the bank (46 %), applying for credit card and other new services (27 %), checking account balance and transaction history (93 %), applying for loans and checking loan status (36 %), withdrawing and depositing money (81 %), requesting information and queries (51 %), and collecting cheque books (1 %).

Regarding the intention of traditional-



banking customers to do Internet-banking in future, the results indicate that 31.1 % of them hope to do Internet-banking in the future; This is an important positive finding that shows the market potential for Internet-banking customers.

### Descriptive Statistics of Internet-Banking Customers

The majority of respondents are in the age group of "41 and above" category. This means that Internet-banking technology is more accepted by the age group "41 and above" than other age groups. In UAE, most expatriate employees in this age group send money to their original home countries. They need such banking services more than other age groups.

Regarding Internet connection at home, it is seen that 91.7 % of the respondents have a net connection or access to the Internet. The other 8.3 % respondents don't have Internet connection at home. They may be using Internet-banking from office connection.

The majority of the respondents do have access to the net for 1-2 hours daily. A hand on experience with the net is a pre-requisite for accepting Internet-banking technology.

Results show that 50% of the respondents came to know of Internet-banking or was influenced by the promotional methods employed by the respective banks. Normally the bank sends direct mailers to the customers regarding Internet-banking. Hence, the promotion campaign was effective to some extent. The bank should take note of this factor while embarking on further marketing of communication.

Regarding the frequent transactions conducted through Internet-banking, checking account balance, online bill payment, and money transfer seem to be the most sought after transactions online. The detailed responses are: seeking product and rate information (5 %), calculate loan payment information (4 %), download loan application (3 %), check transaction history (6 %), check balance online (29%), apply for customer loans or cards online (11 %), inter-accounts transfers (24 %), online bill payments (26 %), send e-mails for more information (8 %). This result may be of immense use for banks to find out which transactions are used more frequently online.

Results show that 94.4 % of the customers who have Internet-banking account, still doing traditional-banking transaction. The types of transactions done through the traditional-banking by customers who have Internet-banking account are: paying bills (5 %), purchasing shares and securities (2 %), transferring money between accounts and outside the bank (6 %), applying for credit card and other new services (5 %), checking account balance and transaction history (10 %), applying for loans and checking loan status (14 %), withdrawing and depositing money (14 %), and requesting information and queries (13 %). From these results, it is evident that applying for loans, withdrawal and deposit, and checking account balance and transaction history are the most frequent transactions done by the customers in this category.

Regarding the satisfaction level for Internet-banking, a rating scale of 7 points (Likert-Scale) was used with values from extremely-dissatisfied to extremely-satisfied. From the response it is seen that 27.8 % of the respondents were extremely satisfied, 16.7 % of the respondents were strongly satisfied, 25.0 % of the respondents were somewhat satisfied, and the rest 30.5 % were neutral or somewhat dissatisfied.

Regarding the main problem faced in Internet-banking, it was seen that nobody faced any particular problem regarding Internet-banking. However, 3 % of respondents considered the security was the main problem and 3 % of respondents considered the slow rate of response of the site was the main problem.

Regarding the reasons for opening an Internet-banking account, the majority of the customers feel that convenience is the main factor that makes Internet-banking attractive for them.

All the respondents intend to continue doing Internet-banking in the future which is a very encouraging trend for the banking industry.

Regarding the main Web site features of Internet-banking, ease of navigation and ease of language are the most rated featured of online banking web sites. Site attractiveness and variety are the second level of rating of the sites features.

The respondents suggested five main improvement in Internet-banking they would like to have:



- Information about bank's rating in financial market,
- bank's news bulletins,
- more secure transactions,
- more user friendly interface, and
- higher response rate.

### Relationship Between Customer Characteristics and Acceptance of Internet-Banking

The following table depicts the results of testing the relationship between customer characteristics and the acceptance of Internet-banking technology.

**Table 1:**

**Nonparametric Correlation between Customer Characteristics and Accepting Internet-banking**

| Customer Characteristics                      | Spearman's Rho | Correlation          | Results Interpretation   |
|---|----------------|----------------------|--|
| Gender  | 0.178          | Significant          | Males are more willing to accept this technology than females  |
| Level of education                            | 0.468          | Significant          | Customers with bachelor degree are more willing to accept this technology than customers without bachelor degree                                   |
| Level of income                               | 0.350          | Significant          | Customers with higher incomes are more willing to accept this technology than customers with lower incomes.  |
| Age group                                     | 0.186          | Slightly significant | Customers in the age group 41 and above are more agreeable with this technology than customers in other age groups.                                |
| Computer use                                  | 0.487          | Significant          | Customers who use computers more hours per week are more willing to accept this technology than customers who use computers less hours per week.   |
| The existence of Internet connection at home. | 0.207          | Significant          | Customers who have Internet connection at home are more willing to accept this technology than customers who don't have such connection.           |
| Time period of using the World Wide Web.      | 0.015          | Not significant      | The time period that a user has been using the WWW doesn't affect his acceptance of Internet-banking technology.                                   |
| Rate of using the World Wide Web              | 0.423          | Significant          | Customers who are using the World Wide Web more hours per day are more willing to accept this technology than customers who use it in lower rates. |
| Rate of purchasing through the WWW            | 0.199          | Significant          | Customers who purchase more through the WWW are more willing to accept this technology than customers who purchase less through the WWW.           |
| Rate of using financial software              | 0.406          | Significant          | Customers who use financial software packages in a higher rate are more willing to accept this technology than customers who use it in less rate   |

\* at the .05 level 2-tailed test.



Table 2 depicts the results of testing the banking and the customer's banking relationship between subscribing to Internet-banking characteristics.

**Table 2: Nonparametric Correlation between having Internet-banking account and Customer's Banking Characteristics**

| Customer Characteristics                                     | Spearman's Rho | Correlation     | Results Interpretation   |
|--|----------------|-----------------|--|
| The number of customer's visits to the bank branch per month | 0.035          | Not significant | Internet-Banking didn't substitute customer's visits to the bank branch    |
| The reason customer visits the bank branch.                  | 0.028          | Not significant | Internet-Banking didn't change the reasons customer visit the bank branch. |
| The rate of using telephone banking.                         | 0.016          | Not significant | Internet-Banking didn't substitute telephone banking.                      |
| The rate of using ATM machines.                              | 0.016          | Not significant | Internet-Banking didn't substitute ATM machines.                           |

\* at the .05 level 2-tailed test.

### Test of Research Hypotheses

The following table (table 3) depicts the results of the Mann-Whitney U Nonparametric test on research hypotheses.

**Table 3: Results of the Mann-Whitney U Nonparametric Test**

| Hypothesis   | Mann-Whitney U | Probability* (2 Tails) | Results**    |
|--|----------------|------------------------|--------------|
| H01: There is no significant relationship between the educational level and acceptance of Internet-banking technology.                       | 958.000        | 0.000                  | Rejected     |
| H02: There is no significant relationship between the income and the acceptance of Internet-banking technology.                              | 1168.500       | 0.000                  | Rejected     |
| H03: There is no significant relationship between the rate of computer use and the acceptance of Internet-banking technology.                | 776.500        | 0.000                  | Rejected     |
| H04: There is no significant relationship between the availability of Internet connection and the acceptance of Internet-banking technology. | 1690.500       | 0.010                  | Rejected     |
| H05: There is no significant relationship between the time period of using the Internet and the acceptance of Internet-banking technology.   | 2105.000       | 0.848                  | Not Rejected |
| H06: There is no significant relationship between the rate of Internet access and the acceptance of Internet-banking technology.             | 952.500        | 0.000                  | Rejected     |
| H07: There is no significant relationship between purchasing through the Internet and the acceptance of Internet-banking technology.         | 1686.500       | 0.013                  | Rejected     |
| H08: There is no significant relationship between using finance software and the acceptance of Internet-banking technology.                  | 1515.000       | 0.000                  | Rejected     |



\* The probability, based on the asymptotic distribution of a test statistic and in either direction when the null hypothesis is true.

\*\*Test of Hypothesis on a 95 percent level of significant (0.05 confidence level).

### Comparing Research Findings with GUV-Survey Results

The following table provides a comparison between research results and results of GUV-Survey [21]. The comparison items include

description of the online banking consumer profiles of those who have Internet bank accounts versus those who do not have such accounts, their Internet experience, general banking activities, and the factors affecting the decision to open this type of account.

Table 4: Comparison with GUV-Survey Results

| Comparison Item                         | Research Results | GUV Results |
|---|------------------|-------------|
| <b>I. Consumer Profile:</b>             |                  |             |
| <b>Internet-Banking Age Group:</b>      |                  |             |
| ▪ - 29                                  | 30.6 %           | 45.3 %      |
| ▪ 30 - 39                               | 13.9 %           | 17.2 %      |
| ▪ 40 and above                          | 55.6 %           | 37.5 %      |
| <b>Internet-Banking Gender Group:</b>   |                  |             |
| ▪ Male                                  | 80.6 %           | 71.9 %      |
| ▪ Female                                | 19.4 %           | 28.1 %      |
| <b>Education:</b>                       |                  |             |
| ▪ College Degree                        | 88.9 %           | 85.1 %      |
| ▪ No College Degree                     | 11.1 %           | 14.9 %      |
| <b>Income Group (per year):</b>         |                  |             |
| ▪ Under \$20,000                        | 47.2 %           | 12.0 %      |
| ▪ \$20,000 to \$40,000                  | 33.4 %           | 24.1 %      |
| ▪ \$40,000 to \$75,000                  | 19.4 %           | 39.7 %      |
| ▪ \$75,000 or more                      | -                | 24.1 %      |
| <b>II. Internet/WWW Experience</b>      |                  |             |
| <b>Internet Experience:</b>             |                  |             |
| ▪ less than 6 months                    | 19.5%            | 4.7%        |
| ▪ 6 to 12 months                        | 13.9%            | 12.5%       |
| ▪ 1 to 3 years and above                | 66.7 %           | 82.8 %      |
| <b>Purchases via the Worldwide Web:</b> |                  |             |
| ▪ With Internet-Banking Account         | 25.1%            | 20.3%       |
| ▪ Traditional Account                   | 15.1%            | 2.6%        |
| <b>Usage of Financial Software:</b>     |                  |             |
| ▪ With Internet-Banking Account         | 33.3%            | 62.5%       |
| ▪ Traditional Account                   | 3.4%             | 55.4%       |



| III. General Banking Activities:   |                |                |
|--|----------------|----------------|
| <b>Visits to Bank Branch less than once per month (on average):</b>  |                |                |
| ▪ With Internet-Banking Account  | 58.3%          | 51.2%          |
| ▪ Traditional Account  | 56.3%          | 31.8%          |
| <b>Use Bank By Phone on average less than once per month/1 to 3 times:</b>   |                |                |
| ▪ With Internet-Banking Account  | 63.8 % / 25.0% | 32.3 % / 30.5% |
| ▪ Traditional Account  | 59.7% / 26.5%  | 52.3% / 19.9%  |
| <b>Use ATM at least once per month:-</b>   |                |                |
| ▪ With Internet-Banking Account  | 58.3%          | 95.3%          |
| ▪ Traditional Account  | 74.6%          | 82.6%          |
| IV. Important Features of Internet Banking   |                |                |
| <b>Reasons Why Those Without Internet Bank Accounts Have Not Opened Internet Bank Accounts (more than one choice is possible):</b> |                |                |
| ▪ Not available in their current bank  | 4.2%           | 44.7%          |
| ▪ concerned about security   | 39.5%          | 39%            |
| ▪ they don't see any real value in it  | 37.8%          | 28.8%          |
| ▪ Internet banking is too new  | 21.8%          | 25.8%          |
| ▪ Have never heard of Internet banking   | 15.1%          | 9.7%           |
| <b>Intention to Open Internet Banking Account:</b>   |                |                |
| ▪ Very Likely  | 8.4 %          | 29.9 %         |
| ▪ Likely   | 22.7 %         | 20.5 %         |
| <b>Features Considered "Very Important" to those Who Have an Internet Bank Account (more than one choice is possible):</b>         |                |                |
| ▪ Convenience of the Service   |                | 94.9%          |
| ▪ Security of Transactions in this Bank  | 88.9%          | 90.6%          |
| ▪ Quick Service  | 91.7%          | 79.9%          |
| ▪ Variety of Features and Services   | 94.4%          | 79.7%          |
| ▪ Being Familiar with the Bank Name  | 72.2%          | 67.2%          |
| ▪ Attractive interest Rates & Charges  | 36.1%          | 62.5%          |
| ▪ Actual bank location   | 86.1%          | 31.3%          |
| ▪ Having Integrated value-add service  | 30.6%          | 25%            |
| ▪ The size of the bank (assets)  | 30.6%          | 23.7%          |
|  | 69.4%          |                |

The comparison between research results and Gvu survey results shows similarity in the gender group, education level, Internet experience. and purchasing via WWW of both local and international Internet-banking customers.

There is some similarity in usage of finance

software such that on both local and international levels, Internet-banking customers use finance software more than traditional-banking customers. However, the gap between the Internet-banking and traditional-banking customers are more on the local level than the



gap on the international level.

There are some similarities in the reasons why those without Internet-banking accounts have not opened one yet. The most important reasons for that on the local level are concerning about security and they don't see any real value in it. The most important reasons for that, on the international level, are the service not available in their current bank and the concerning about security.

On the other hand, the comparison between research results and GVV survey results shows differences in the age group, income group, rate of visiting bank branch, rate of using phone banking, rate of using ATM, and the intention to open Internet-banking account. Reasons of these differences may be the cultural, political, economical, and social features of the UAE.

### Conclusion

This research is designed to help understanding UAE customers' perspectives of Internet-banking, their experiences with Internet-banking, and their expectations about Internet-banking services. The main research findings are summarized in the following items:

1. It is seen that 70.6 % of the respondents have a net connection or access to the Internet and all of them are still not accepting Internet-banking technology. This is an important finding since it is the connection to the net that prompts the usage of Internet-banking. This also means that these are the potential customers who may in the future resort to Internet-banking. Due to the rapid penetration of the net, the rest 29.4% may get access to net connection in the near future.
2. The majority of the Internet-banking respondents are in the age group of 41 and above (55.6%). However, the majority of traditional-banking customers are of age group of 21-30 (42%). This is an indicator that Internet-banking technology is more useful to the age group "41 and above" than other age groups. Most employees in this age group are expatriates who regularly transfer money to their home country.
3. It is seen that 76% of traditional banking customers respondents have traditional-banking account with banks that offer

Internet-banking services. So this means that it doesn't matter whether the bank offer the service or not. The reason for not accepting the Internet-banking technology is something else.

4. The majority of the traditional-banking respondents who do have access to the net, surf for at least 30 to 60 minutes daily, but still don't find the need to do Internet-banking. Those consumers are potential customers for accepting Internet-banking technology.
5. Some respondents ticked more than one reason for not going Internet-Banking. The main reason given by the respondents is the concern about security followed by not seeing a real value of Internet-banking.
6. Banks should first of all educate their customers about the various benefits of Internet-banking. Those banks that have this facility should give demonstrations and those that do not have this facility should start the process well in advance before the bank introduce it, since it will take a lot of time for the customers to adapt to this concept.
7. The checking accounts and withdraw and deposit are the most frequent transactions done by the customers in traditional-banking. It is also seen that 31.1 % of traditional-banking customers hopes to do Internet-banking in the future.
8. The majority of Internet-banking respondents do have access to the net for 1 to 2 hours daily. A hand on experience with the net is a pre requisite for accepting Internet-banking technology.
9. It is seen that 50% of the respondents came to know of Internet-banking or was influenced by the promotional methods employed by the respective banks. Normally the bank send direct mailers to the customers regarding Internet-banking and it was effective to some extend. The bank should take note of this factor while embarking on marketing communication.
10. As expected, checking account balance and transaction history, online bill payment, and money transfer seem to be the most sought after transactions online.
11. Most of the respondents are satisfied with the Internet-banking services offered by their



respective banks. It is seen that 27.8 % of the respondents were extremely satisfied, 16.7 % were strongly satisfied, 25.0 % of them were somewhat satisfied, and the rest 30.5 % were neutral or somewhat dissatisfied

12. The majority of the customers feel that quick service, security, convenience, and charge rate are the main factors that make Internet-banking attractive.
13. All the respondents who are doing Internet-banking intends to continue with Internet-banking in the future which is a very healthy trend for the Internet-banking industry.
14. Internet-banking web sites were rated high by the respondents in all aspects, which is a very encouraging trend. However, there are extra services that respondents prefer to add to Internet-banking like: Information about bank's rating in financial market, Bank's news bulletins, to demonstrate the almost absolute security, to be more user friendly, and make it faster.
15. There is no significant correlation between having Internet-banking account and the rate of visiting bank branch, the reason of visiting the bank branch, the rate of using telephone banking, and the rate of using ATM. This shows that Internet-banking didn't replace these traditional-banking services.
16. There are clear positive relationships between the acceptance of Internet-banking technology and the customer's level of education, income, computer use, availability of Internet connection, use of Internet, use of finance software, and purchasing through the Internet. At the same time, results don't show any significant relationship between the acceptance of Internet-banking technology and the customer's time period of using the Internet.
17. The comparison between research results and Gvu survey results shows similarity in the gender group, education level, Internet experience, and purchasing via WWW of both local and international Internet-banking customers. There are some similarities in usage of finance software and the reasons of not having Internet-banking account. On the other hand, the comparison shows differences in the age group, income group, rate of visiting bank branch, rate of using

phone banking, rate of using ATM, and the intention to open Internet-banking account.

However, the research is subject to three limitations.

First, the non-use of a random sample limits the generality of the results. Second, the researchers were unable to verify the accuracy of received responses. Third, the researchers were unable to assess the effect of non-response bias.

### Recommendations

The researchers make the following recommendations to those who are going to use the data presented within this paper:

- The research data is used with the understanding that the data has a bias towards the male and more frequent visiting customers than random digit dial surveys.
- Researchers who are interested in understanding the complete spectrum of the Internet-banking in UAE should augment this exploratory study with random sample surveys with more sample sizes.

### REFERENCES

1. Adams, D.A., R.R. Nelson, and P.A. Todd. "Perceived Usefulness, Ease of Use, and Usage of Information technology: A replication." *MIS Quarterly*, Vol. 16, No. 2, June 1992, pp. 227-247.
2. Ajzen, I. and M. Fishbein. Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Prentice-Hall, 1980.
3. Atkinson, M. and C. Kydd "Individual Characteristics Associated with World Wide Web Use: An Empirical Study of Playfulness and Motivation." *Database*, Vol. 28 No.2, 1997, pp. 53-62.
4. Byrd, T. A. and D. E. Turner. "Measuring the Flexibility of Information Technology Infrastructure: Exploratory Analysis of a Construct." *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, No.1, Summer 2000, pp. 167-208.
5. Cheung, W., M. K. Chang and V. S. Lai. "Prediction of Internet and World Wide Web Usage at Work: a Test of an Extended Triandis' Model." Decision Support



- Systems, 30 (2000) pp. 83-100.
6. Churchill, G.A. "A Paradigm for Developing better Measures of Marketing Constructs." Journal of Marketing Research, Vol.16, No.1, pp. 64-73.
7. Creed, Adam. "Singapore Internet-banking Usage Surges." Newsbytes Singapore, July 18, 2001, <http://www.newsbytes.com/news/01/168061.html>, on February 15, 2002.
8. Davis, F.D. "Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information technology." MIS Quarterly, Vol. 13, No. 3, 1989, pp 319-340.
9. Davis, F.D., R.P. Bagozzi, and B.R. Warshaw. "User Acceptance of Computer Technology: A comparison of Two Theoretical Models." Management Science, Vol. 35, No. 8, 1989, pp. 982-1003.
10. Heilman, G.E., C.A. Finnel and L. W. Glorfeld. "Validating the Technology acceptance Model with Small Business Owners". <http://comp.uark.edu/~finnell/dsi99materials/dsi99geh/index.htm> on March 5, 2002
11. Hubona, S. G. and E. Kennick. "A Re-examination of the Technology Acceptance Model". Proceedings of the Inaugural AIS Americas Conference on Information Systems, Pittsburgh, PA, August 25 - 27, 1995.
12. Igbaria, M., T. Guimaraes, and G.B. Davis. "Testing the Determinants of Micro Computer Usage Via Structural Equational Model." Journal of Management Information Systems, Vol. 11, No. 4, Spring 1995, pp. 87-114.
13. Kehoe, Colleen M. and Jim Pitkow, "Surveying the Territory: Gvu's Five WWW User Surveys," The World Wide Web Journal, Vol. 1, no. 3, 1996, pp. 77-84
14. Lederer, A., D. Maupin, M. Sena, and Y. Zhuang. "The Technology Acceptance Model and the World Wide Web." Decision Support System, Vol. 29, 2000, pp. 269-282.
15. Lederer, A., D. Maupin, M. Sena, and Y. Zhuang. "The role of Ease of Use, Usefulness and Attitude in the Prediction of World Wide Web Usage." Proceedings of the Computer Personal Research 98, Bosten, MA, 1998.
16. Negus, S. "The Advent of E-Banking In The Middle East." Arab Finance, on April 07, 2001.
17. Pastore M. "Internet Can't Match Branch Banking," Cyber Atlas, April 18, 2001. [http://cyberatlas.internet.com/markets/finance/print/0.1323.5961\\_771071.00.html](http://cyberatlas.internet.com/markets/finance/print/0.1323.5961_771071.00.html).
18. Pitkow, Jim and Margaret M. Recker, "Results From the First World Wide Web User Survey," Journal of Computer Networks and ISDN systems, Vol. 27, No. 2, 1994.
19. Pyramids, "UAE's banking adoption rate faster than U.S", UAE-Interact, April 29, 2001. (<http://www.uaeinteract.com>).
20. Regan, K. and N. Macaluso, "Customers Cool To Net Banking," E-Commerce Times The E-Business and Technology Super site, October 3, 2000, <http://www.ecommercetimes.com>.
21. Rhee, Sue and Fred Riggins. "High Level Summary of Internet Banking Survey," Gvu's 7th WWW User Survey, College of Computing, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA; 2001. [http://www.gvu.gatech.edu/user\\_surveys/survey-1998-04/questions/banking.html](http://www.gvu.gatech.edu/user_surveys/survey-1998-04/questions/banking.html), on March 16, 2002.
22. Schaffer, L. "E-Mail Espionage Alert." Business Online Journal, February 2001. p. 19.
23. Teo, T.S.H., V.K.G.Lim and R.Y.C. Lai. "Intrinsic and Extrinsic Motivation in Internet Usage." Omega, International Journal of Management Sciences. Vol. 27, 1999, pp 25-37.
24. Thomas, Alexis. "Online Bankers/Traders Unwilling to Give Up Branches and Phones, Cyber Dialogue Finds," Cyber Dialogue (Fulcrum Analytics), <http://cyberdialogue.com> on April 18, 2001.
25. Walker, D. "Study questions Internet-banking", E-Commerce, <http://www.itmycareer.com.au/e-commerce>, on May 30, 2000.
26. Weiksner, M. "Study Finds High Churn Among Internet-banking Customers.", Internet News, May 18, 2001. <http://www.Internetnews.com/e-news/article/0.4.186821.00.html>.

## Appendix A: Questionnaire for Internet-Banking Customers ☐

This questionnaire is designed to understand UAE customers' perspectives of Internet-banking. Only summary measures and conclusions from this survey will be reported. Your participation in this survey is greatly appreciated.

### CUSTOMER PROFILE

Name (optional) : \_\_\_\_\_

1. Gender:                      Male ☐ Female ☐
2. Nationality: \_\_\_\_\_
3. Education:                      Have a college degree ☐ Don't have a college degree ☐
4. Profession: \_\_\_\_\_
5. Annual income in Dirhams:  
     40,000 – 60,000      61,000 – 80,000      81,000 – 100,000      Above 100,000
6. Age group:    ☐ 15 – 20    ☐ 21 – 30    ☐ 31 – 40    ☐ 41 and above

### INTERNET/COMPUTER EXPERIENCE

7. How many hours per week do you use your computer (fun/work/personal)?  
     N/A    ☐ I do it less than 1 hr/w    ☐ 1 to 5    ☐ 5 to 10    ☐ 10 to 20    ☐ Over 20
8. Do you have net connection at home?      NO ☐ YES ☐
9. How long have you been using the WWW (Internet)?  
     N/A    ☐ Less than 1 month    ☐ 1 to 6 months    ☐ 6 to 12 months    ☐ More than 1 year
10. How many hours daily do you access the net?  
     None    ☐ 30 – 60 minutes    ☐ 1 – 2 hours    ☐ 2 – 3 hours    ☐ more than 3 hours
11. Approximately how many times have you purchased any product through the Internet in the last 12 months?  
     N/A    ☐ Less than 1    ☐ 1 to 3 times    ☐ 3 to 8 times    ☐ 8 to 12 times
12. For how long have you used (or are currently using) any off-the-shelf personal finance management software programs (such as Quicken, MS Money, or Meca software)?  
     N/A    ☐ less than 1 month    ☐ 1 to 6 months    ☐ 6 to 12 months    ☐ More than 1 year

### GENERAL BANKING ACTIVITIES

13. How frequently do you visit your bank branch per month?  
     N/A    Less than 1    1 to 3 times    3 to 8 times    8 to 12 times    Over 12 times
14. What is the main reason that you typically visit your bank branch? (please choose one important reason)  
     To make a deposit                      To get advice for investment options  
     To inquire about a balance              To withdraw cash  
     Others (please specify): \_\_\_\_\_



15. How frequently do you use telephone-banking services per month (*for example, balance inquiry, fund transfer between accounts*)?  
☐ N/A ☐ Less than 1 ☐ 1 to 3 times ☐ 3 to 8 times ☐ 8 to 12 times ☐ Over 12 times
16. How frequently do you use an Automated Teller Machine (ATM) per month?  
☐ N/A ☐ Less than 1 ☐ 1 to 3 times ☐ 3 to 8 times ☐ 8 to 12 times ☐ Over 12 times

### **IMPORTANT FEATURES OF INTERNET-BANKING**

17. What is the name of the bank you have an Internet account with? -----
18. How long have you been using the Internet-banking account?  
☐ Less than 1 month ☐ 1 to 6 months ☐ 6 to 12 months ☐ More than 1 year
19. What is the most important reason you opened an Internet bank account?  
☐ Convenience (*24 hours service, anywhere connectivity*)  
☐ Curiosity  
☐ Better rates  
☐ Safe and secure  
☐ Low service charge  
☐ Easy to maintain my banking transaction activity
20. What banking services do you use Internet-Banking (*please choose all you are using*)?  
☐ Seeking product and rate information  
☐ Calculate loan payment information  
☐ Download loan applications  
☐ Download personal bank transaction activity  
☐ Check balances on-line  
☐ Apply for consumer loans or cards online  
☐ Inter- account transfers  
☐ Online bill payments  
☐ Others, (*please specify*): -----
21. What was the single most important reason that you chose this particular bank to do Internet banking? (please choose one)  
☐ I have a traditional bank account with the same bank  
☐ The brand name of the bank  
☐ The excellent service offered by this bank  
☐ Others, (*please specify*): -----
22. Rate your satisfaction level for Internet-banking for the bank you are dealing (*Please tick the appropriate box*).  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐  
 1      2      3      4      5      6      7  
 Extremely Dissatisfied      Extremely Satisfied
23. For your choice of an Internet-bank account, please indicate how much each of the following factors (were) are important for you?
- |                                       |                |           |               |
|---------------------------------------|----------------|-----------|---------------|
| • Bank familiarity                    | Very Important | Important | Not Important |
| • Bank location ( <i>geographic</i> ) | Very Important | Important | Not Important |
| • Size of bank (in terms of assets)   | Very Important | Important | Not Important |
| • Security of Transactions            | Very Important | Important | Not Important |





- Convenience (24 hours service from anywhere)      ☐ Very Important    ☐ Important    ☐ Not Important
  - Quick service (transaction completed in seconds instead of minutes)      ☐ Very Important    ☐ Important    ☐ Not Important
  - Variety of features and services that are offered (for example: bill payment)      ☐ Very Important    ☐ Important    ☐ Not Important
  - Integrated value-added services using other Internet services and resources (for example: other brokerage account summary)      ☐ Very Important    ☐ Important    ☐ Not Important
  - Better rate and lower service charge      ☐ Very Important    ☐ Important    ☐ Not Important
24. What made you to go for Internet-banking ?
- Advertisement
- Bank promotion
- Bank salesmanship
- Friends and colleagues
- Others, please specify : -----

25. Do you intend to continue to do Internet-banking?      ☐ YES      ☐ NO

26. Please answer the following regarding the web site of your bank:

- |                     |                                    |                               |                                  |                               |
|---------------------|------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Ease of navigation  | <input type="checkbox"/> Excellent | <input type="checkbox"/> Good | <input type="checkbox"/> Average | <input type="checkbox"/> Poor |
| Site attractiveness | <input type="checkbox"/> Excellent | <input type="checkbox"/> Good | <input type="checkbox"/> Average | <input type="checkbox"/> Poor |
| Variety of Service  | <input type="checkbox"/> Excellent | <input type="checkbox"/> Good | <input type="checkbox"/> Average | <input type="checkbox"/> Poor |
| Language            | <input type="checkbox"/> Excellent | <input type="checkbox"/> Good | <input type="checkbox"/> Average | <input type="checkbox"/> Poor |

27. What are the main problems or difficulty if any, about doing Internet-banking?

-----

28. Do you have any suggestions regarding Internet-banking?

-----

### TRADITIONAL BANKING ACCOUNT

29. In addition to your Internet-bank account, do you also have a traditional bank account?

YES      ☐ NO

30. Which transactions do you still depend on traditional-banking?

- Bill payments
- Purchase shares, securities
- Money transfer between accounts
- Apply for cards (credit...etc.)
- Check account balance and history transaction activity
- Apply for loans
- Withdraw or deposit money
- Others: ( please specify): -----

Thank you for your participation in the survey.



## Appendix B: Questionnaire for Traditional-Banking Customers

This questionnaire is designed to understand UAE customers' perspectives of Internet-banking. Only summary measures and conclusions from this survey will be reported. Your participation in this survey is greatly appreciated.

**CUSTOMER PROFILE**

Name (optional) : \_\_\_\_\_

1. Gender: ☐ Male ☐ Female
2. Nationality: \_\_\_\_\_
3. Education: ☐ Have a college degree ☐ Don't have a college degree
4. Profession: \_\_\_\_\_
5. Annual income in Dirhams:  
☐ 40,000 – 60,000 ☐ 61,000 – 80,000 ☐ 81,000 – 100,000 ☐ Above 100,000
6. Age group: ☐ 15 – 20 ☐ 21 – 30 ☐ 31 – 40 ☐ 41 and above

**INTERNET/COMPUTER EXPERIENCE**

7. How many hours per week do you use your computer (fun/work/personal)?  
☐ N/A ☐ Less than 1 ☐ 1 to 5 hours ☐ 5 to 10 hours ☐ 10 to 20 hours ☐ Over 20 hours
8. Do you have net connection at home? ☐ NO ☐ YES
9. How long have you been using the WWW( Internet)?  
☐ N/A ☐ Less than 1 month ☐ 1 to 6 months ☐ 6 to 12 months ☐ More than 1 year.
10. How many hours daily do you access the net?  
☐ N/A ☐ 30 – 60 minutes ☐ 1 – 2 hours ☐ 2 – 3 hours ☐ more than 3 hours
11. Approximately how many times have you purchased any product through the Internet in the last 12 months?  
☐ N/A ☐ less than 1 ☐ 1 to 3 times ☐ 3 to 8 times ☐ 8 to 12 times
12. For how long have you used (or are currently using) any off-the-shelf personal finance management software programs (such as Quicken, MS Money, or Meca software)?  
☐ N/A ☐ less than 1 month ☐ 1 to 6 months ☐ 6 to 12 months ☐ More than 1 year

**GENERAL BANKING ACTIVITIES**

13. How frequently do you visit your bank branch per month?  
☐ N/A ☐ Less than 1 ☐ 1 to 3 times ☐ 3 to 8 times ☐ 8 to 12 times ☐ Over 12 times
14. What is the main reason that you typically visit your bank branch? (please choose one important reason)  
☐ To make a deposit ☐ To get advice for investment options  
☐ To inquire about a balance ☐ To withdraw cash  
☐ Others (please specify): \_\_\_\_\_



15. How frequently do you use telephone banking services per month(for example, balance inquiry, fund transfer between accounts)?

- ☐ None ☐ Less than 1 ☐ 1 to 3 times ☐ 3 to 8 times ☐ 8 to 12 times ☐ Over 12 times

16. How frequently do you use an Automated Teller Machine(ATM)per month?

- ☐ None ☐ Less than 1 ☐ 1 to 3 times ☐ 3 to 8 times ☐ 8 to 12 times ☐ Over 12 times

### **IMPORTANT FEATURES OF TRADITIONAL/INTERNET-BANKING**

17. What is the name of the bank you have an account with? -----

18. What are the main reasons that you have not opened an Internet bank account yet ? (*choose all that apply*)

- ☐ Under age  
☐ Never heard of Internet-banking  
☐ Concerned about security  
☐ Haven't taken time to open an account  
☐ Don't see any real value in having this type of account  
☐ Too new, I would like to see how it works, then I may open an account  
☐ Not available through my bank  
☐ Language difficulties  
☐ Others :(*please specify*) -----

19. How likely is it that you will open an Internet bank account within the next 12 months?

- ☐ Very Likely  
☐ Somewhat Likely  
☐ Neither Unlikely Nor Likely  
☐ Somewhat Unlikely  
☐ Very Unlikely

20. Which transactions do you depend on traditional-banking?

- ☐ Bill payments  
☐ Purchase shares, securities  
☐ Money transfer between accounts  
☐ Apply for cards (credit...etc.)  
☐ Check account balance and history transaction activity  
☐ Apply for loans  
☐ Withdraw or deposit money  
☐ Others: ( please specify): -----

Thank you for your participation in the survey.



# COMPONENT-BASED MULTIMEDIA WORKLOAD GENERATION TOOL

**Abdul-Fattah S. Mashat**

and

**Fathy E. Eassa**

Computer Science Department

King Abdulaziz University,

Jeddah, Saudi Arabia

E-mail: asmashat@kaau.edu.sa

## Abstract

In the software engineering, the software development needs many features such as reusability, interoperability, maintainability, adaptability and distribution. These features boosted the emergence of component technology.

The Component technology introduced many benefits for software development. It speeds the development of applications, operating systems or other components. It enables the developers to write distributed applications in the same way of writing non-distributed applications. Also, the component-based applications are more customisable, and more dynamic.

Component Based Software Engineering (CBSE) has great potential to overcome many problems the object-oriented technology has failed to address adequately, such as reusability and adaptability.

Multimedia traffic is expected to be one of the major traffic sources for high-speed networks. Encoded multimedia traffic exhibit complex patterns, which vary from one stream to another.

This paper introduces a component-based multimedia workload generation tool. This tool is used to generate and emulate multimedia traffic. The tool will be used to generate different types of artificial traffic (Video, Audio and Data) based on some selected traffic models. In addition, the tool can be used to demonstrate the traffic transmission through an ATM output buffer (ATM multiplexer), including the multiplexing of two or more traffic source (such as video stream) into a single channel.

The tool is used to characterise the statistical behaviour of various multimedia traffic and formulate the statistical results. It is also used to examine the appropriateness and limitations of the generated traffic.

## 1- Introduction

Several proposals for resource scheduling algorithms and protocols are currently emerging, or under development to provide guaranteed performance communication support for these distributed platforms (the guarantee being statistical or deterministic). An important factor in the performance evaluation process of these resource scheduling algorithms and protocols is the input workload selected. This latter is made up of traffic flows generated by sources of different media types (audio, video, objects, text, etc.) with different characteristics determining their behaviour and Quality of Service (QoS) requirements. Choosing the right workload for the performance evaluation of algorithms and protocols is crucial as different workloads will lead to selecting different algorithms and protocols (as well as their internal parameters). Most performance experiments tend to select traffic sources without considering profiles generated by applications, hence obtaining results from system-level sources. While the best algorithms and protocols would have been selected for the particular workload selected, it remains to be seen how these will perform under the workload generated by real applications.

Performance evaluation of algorithms and

protocols for networks is a complex process. High speed networks, such as ATM, are still new and unproven, with respect to traffic engineering. We need to perform some tests to gain confidence in this new transfer technology. Another reason for performance evaluation is to compare for selection and system tuning and optimisation.

In general, multimedia traffic may be classified as Data, Audio and Video traffic. Audio and video represent real-time traffic while data represents non-real time traffic. Each traffic class could be characterised according to the traffic behaviour and QoS requirements. For instance, there are two main factors that can have an influence on the behaviour of the video traffic: QoS requirements and the encoding schemes [Stamoulis94].

There are many traffic models that have been proposed, starting from a basic model to a more complex one [Izquierdo96, Heyman92, Doulamis96, Rose95b, Habib92, Daigle86, Frost94]. Generally, Multimedia traffic models are based on a stochastic process and most of the traffic models use Markov Chain (MC) method because it can easily be used to characterise the alternating arrival process [Habib92]. The simplest and the most commonly used traffic model is the simple Poisson model which assumes that the arrival process is a Poisson process. However, for a high speed network, the traffic is more bursty than in a Poisson process [Liu92]. Complex traffic models are useful only when their parameters can be estimated accurately. In some models, it is possible to achieve different classes of traffic characterization by varying the model parameters even when the model is simple (for instance On/Off source model).

Nowadays, video is increasingly becoming an important component of multimedia communications because of the increased demand for video and rapid advances in coding algorithms [Kuo98]. In order to simulate the traffic generation process, the work focused on video stream of multimedia traffic. The main reason behind the selection of this type of traffic is the complex behaviours of such traffic [Mashat98, Mashat99, Mashat2000]. Moving Picture Expert Group (MPEG) has been selected to present coded (compressed) video streams because it is widely

available, and has been standardised by the Consultative Committee on International Telegraphy and Telecommunications (CCITT), which was renamed by ITU-U.

In this paper, we introduce a component-based workload generation tool. The tool has many features such as reusability, interoperability, maintainability, adaptability and distribution.

## 2- Software Components

### 2.1-Introduction

An application or a software tool usually consists of a single monolithic binary file. Once the application is generated, it doesn't change until the next version is recompiled and shipped. Changes in the operating systems, hardware, and customer desires must all wait for the entire application to be recompiled [Rogerson97]. The application becomes older and more outdated when it is shipped. This is because the entire software industry rushes on into the future. With the current fast change in the software industry, applications cannot be static after they have been shipped. The solution is to break the monolithic application into components as shown in Figure 1. This means that any application is developed based-on component, which makes it adaptable to change.

When the technology advances, new components can replace the existing components that build up application. Figure 2, illustrates that the new improved component D replaced the old component D of Figure 1, therefore, the applications becomes up to date. The application is no longer a static entity destined to be out of date before it is shipped. Instead the application evolves gracefully over time as new components replace older components. Entirely new applications can be built quickly from existing components.

There are many software technologies are Component Object Model (COM) [Rubin99, COM99, Geraghty99, and chung2000] and Common Object Request Broker Architecture (CORBA)[Geraghty99, chung2000, CORBA97, Hoque98, and Stama99]. Building and deploying software systems across the enterprise is a complex task. COM and CORBA provide a powerful framework for accomplishing this.



With COM and CORBA technologies, we can very easily develop heterogeneous distributed systems.

## 2.2. Distributed Component Object Model (DCOM) Overview

DCOM refers to both specifications and implementation developed by Microsoft Corporation, which provides a framework for integrating components [Rubin99, COM99, Geraghty99, chung2000]. Distributed COM is an extension to COM that allows network-based component interaction.

COM is a binary compatibility specification and associated implementation that allows clients to invoke services provided by COM-components (COM objects). COM servers may be written with a different language and an entirely different operating system. Services implemented by COM objects are exposed through a set of interfaces that represent the only point of contact between clients and an object (a component).

As shown in Figure 3, there are three methods where a client can access COM objects, which are provided by a server [COM99]. The three methods are In-process server, Local Object Proxy and Remote Object Proxy.

- In-process server: The client can link directly to a library containing the server. The client and server execute in the same process.
- Local Object Proxy: The client and server are running in different processes but on the same machine. The client can access a server through an inter-process communication mechanism. This mechanism is actually a Lightweight Remote Procedure Call (LRPC).
- Remote Object Proxy: In this method, the client and server are running on different machines. The client can access a remote server through network communication, which is accomplished through Remote Procedure Call (RPC). The mechanism supporting access to remote servers is called DCOM.

The sharing of data between the client and server is simple if they are in the same process. In the local server or remote server, COM must format and bundle the data in order to allow

client and server share it. This process of preparing the data is called marshalling. Marshalling is accomplished through a "proxy" object and a "stub" object. COM creates the "stub" in the component's server and has the stub manage the real interface pointer. COM then creates the "proxy" in the client's process, and connects it to the stub. The proxy then supplies the interface pointer to the client.

The client calls the interfaces of the server through the proxy, which marshals the parameters and passes them to the server stub. The stub unmarshals the parameters and makes the actual call inside the server component. When the call completes, the stub marshals return values and passes them to the proxy, which in turn returns them to the client.

## 2.3. Overview of CORBA

The Common Object Request Broker Architecture (CORBA) [Geraghty99, chung2000, CORBA97, Hoque98] is an open distributed object-computing infrastructure being standardized by the Object Management Group (OMG).

### 2.3.1. CORBA ORB Architecture

Figure 4 illustrates the primary components in the CORBA ORB architecture. These components are object implementation, client, Object Request Broker (ORB). ORB interface. CORBA IDL stubs and skeletons, Dynamic Invocation Interface (DII), ~ Dynamic Skeleton Interface (DSI), and object adapter.

Object implementation defines operations that implement a CORBA IDL interface. Object (component) implementations can be written in a variety of languages including C, C++, Java, Smalltalk, and Ada.

Client is the program entity that invokes an operation on an object implementation.

Object Request Broker (ORB) provides a mechanism for transparently communicating client requests to target object implementations. The ORB simplifies distributed programming by decoupling the client from the details of the method invocations. This makes client requests appear to be local procedure calls. When a client invokes an operation, the ORB is responsible for finding the object

implementation, transparently activating it if necessary, delivering the request to the object, and returning any response to the caller.

ORB Interface is a logical entity that may be implemented in various ways (such as one or more processes or a set of libraries). To decouple applications from implementation details, the CORBA specification defines an abstract interface for an ORB. This interface provides various helper functions such as converting object references to strings and vice versa, and creating argument lists for requests made through the dynamic invocation interface described below.

CORBA IDL stubs and skeletons serve as the "glue" between the client and server applications, respectively and the ORB

Dynamic Invocation Interface (DII) allows a client to directly access the underlying request mechanisms provided by an ORB. Applications use the DII to dynamically issue requests to objects without requiring IDL interface-specific stubs to be linked in.

Dynamic Skeleton Interface (DSI) is the server side's analogue to the client side's DII. The DSI allows an ORB to deliver requests to an object implementation that does not have compile-time knowledge of the type of the object it is implementing.

Object Adapter assists the ORB with delivering requests to the object and with activating the object.

### 3- Related issues

#### 3.1. Workload Generation

Any study of high speed networks requires a workload to test the performance of designs based on a particular traffic model [Liu92]. There are many traffic models, which approximate the traffic characteristics are used in these performance studies [Schuler96] [Celandroni97]. Thus, a workload can be presented as generated traffic with specific characteristics. Generally, two different approaches to generate traffic for measurement and simulation may be identified as:

- **Replay of saved traffic:** This is a storage based generation, where a pre-recorded or

predefined traffic sequence is reproduced during the measurement. This approach is suitable for initial functional testing because of its determinism and simplicity. However, this approach is limited due to the availability of reasonable memory. Therefore, this approach is unsuitable for validation.

- **Stochastic based:** This approach can be regarded as a 'Black Box' approach. The traffic is generated according to the class of the stochastic process (e.g. renewal) or source (e.g. on-off). The traffic is generated based on the process or source parameters. By using this approach, it is possible to generate a long traffic stream with various behaviours. However, the quality of the generated traffic depends on the how well the selected traffic parameters are.

A number of models have been proposed as approximations of individual and/or aggregate traffic sources in a high speed network. However, it is argued that complex traffic models are useful only when their parameters can be estimated accurately.

In this paper, for the sake of the explanation, only one type of traffic media has been selected as a case study namely; variable bits rate video traffic. Then, it has been focused to generate a synthetic variable bit rate video traffic based on the approximation of MPEG traffic behaviour.

#### 3.2. MPEG Encoder

MPEG is an example of variable bit rate video traffic. Generally speaking, video sequences contain a significant amount of statistical and subjective redundancy within, and between, frames. The ultimate goal of the video source coding is the bit-rate reduction for the storage and transmission. This is done by exploring both statistical and subjective redundancies, and to encode a 'minimum set' of information using entropy coding techniques. This usually results in a compression of the coded video data when compared to the original source data. The performance of video compression techniques depends on the amount of redundancy contained in the image data, as well as, on the actual compression techniques



used for coding. With practical coding schemes, a trade-off between the coding performance (high compression with sufficient quality) and the implementation complexity is targeted [Sikora98].

The basic scheme of MPEG coding is to predict motion from frame to frame in a temporal direction, and then to use DCTs to organise the redundancy in the spatial directions. Thus, MPEG coding is a combination of interframe and intraframe coding techniques. Considering the output of an MPEG encoder, the reduction can be achieved by producing three types of frames: I, P and B (see Figure 5):

- **I Frame (Intra frame):** I frames are simply frames coded as a still image. The coding of this type of frame does not need any reference to another frame. Temporal redundancy is not taken into account. An 'I' frame is always an access point in the video sequence.
- **P Frame (Predictive frame):** P frames are predicted from the most recently reconstructed I or P frame. This frame is coded using a motion compensated prediction mechanism, which exploits both spatial and temporal redundancies.
- **B Frame (Bidirectional predictive):** B frames are predicted from the closest two I or P frames, one in the past and one in the future. Coding B frame achieves the highest possible compression ratios.

As a result, MPEG can be distinguished from other encoding schemes by bi-directional temporal prediction [Conti96]. Each of these frames uses a different coding algorithm. An MPEG encoder repeats these frames periodically. Each frame contains a two dimensional array of picture elements called pixels. The output of the encoded stream (the sequence of decoded frames) contains a deterministic periodic sequence of frames such as [IBBPBBPBBPBB] which is called Group Of Pictures (GOP). The selection of the encoding sequence is a tradeoff between latency, compression and error propagation. The B and P frames are preferred to I frame in terms of reducing the overall data rate for compressed video stream. However, I frame is necessary because it can be used to terminate the propagation of error. This is due to the ability of

decoding the I frame without a reference to any other frames. Thus, it is typical to limit the maximum length of the GOP.

The aim of this paper is to develop a component-based tool to generate and emulate multimedia traffic similar to real multimedia traffic. The tool will be used to generate different types of artificial traffic (Video, Audio and Data) based on some selected traffic models. In addition, the tool can be used to demonstrate the traffic transmission through an ATM output buffer (ATM multiplexer), including the multiplexing of two or more traffic source (such as video stream) into a single channel.

#### 4- The Design of the Component-Based Tool

Two key design issues addressed in the traffic generator are calibration and validation. The calibration process determines the profile and patterns (traffic characterisation) of the different media types required by an application. Validation is the process of comparing the traffic generated by scenarios from the traffic generator with those of real applications. An important part of this application-level traffic generator is the availability of multimedia traffic sources. The traffic generator should provide a wide variety of multimedia applications, including video, audio and data traffic.

The component-based multimedia workload tool (traffic generation and simulation tool) as shown in figure 6 has been designed as three software components namely: modelling (traffic generation) component, buffering component and multiplexing component.

Since MPEG traffic has been selected to demonstrate the generation and simulation process as an example of multimedia traffic, then we will focus only on MPEG traffic.

##### 4.1. Modelling (Traffic generation) component:

This component can be used to map the traffic behaviour (statistical parameters) into some selected traffic models, such as on-off, IPP, and MMPP [Izquierdo96, Heyman92, Doulamis96, Rose95b, Habib92, Daigle86,



Frost94]. The Traffic generation component is used to generate an artificial (synthetic) MPEG sequence of frames. The generated traffic is generated based on the selected traffic model. In addition, the traffic class (low, moderate and high activity) can be selected to represent various types of MPEG video stream. As result, the generated traffic should be similar to the real MPEG sequence.

The traffic model has been designed as a Markov chain [Habib92]. The Markov chain process has been used because its parameters can be found easily and it can be easily analyzed. This could be helpful to find the most appropriate model. The chain can be described as set of states. Each state represents a unit of the traffic stream (in our case, the traffic unit is an MPEG video frame size). The transition from one state to another is controlled by a stochastic process, which is based on the traffic characteristics. The following code shows that the modelling component has an interface called *Imodel*. The *Imodel* interface defines a single function called *generatetraffic*. The implementation of the *generatetraffic* function is done in the derived class modelling. Figure 7 shows the technique used in our model to generate the synthetic traffic sequence:

#### Interface *Imodel*

```
{
    Virtual void—stdcall generatetraffic ();
}
Class modelling : public Imodel
{
    Virtual void—stdcall generatetraffic ()
    {
        // implementation of the generatetraffic
        function ;
    }
}
```

The following pseudo code describes the *generatetraffic* function

```
Get the number of state (N)
Cur_State = initial state = State1
While
X= RND()
If (X> Trans_Matrix[cur_state]) move to next
```

```
state → generate a traffic based on that state
Else If (X< Trans_Matrix[ cur_state]) move to
previous → generate a traffic based on that state
Else stay in the current state → generate a traffic
based on that state.
```

Do until end of the traffic sequence.

#### 4.2. The Buffering component:

This component simulates the queuing process (for example, at an ATM multiplexer) of one or more MPEG streams which was/were generated from traffic generation component. In the ATM traffic management context, it is common to test the Quality of Service (QoS) performance in terms of data lost ratio and delay constraints at an ATM multiplexer, and to efficiently allocate the buffer size and bandwidth resources [Krunz96]. This buffering component can be used to perform several simulation experiments, and presents the simulation results when multiple MPEG streams, with various scene activities, are multiplexed. The main objective of these experiments is to demonstrate the impact of the traffic behaviour and traffic activities on QoS requirements.

We have simulated the transmission of various video connections on an ATM multiplexer with a single link, and a buffer whose size ( *B* ) can be determined by the delay constraints ( *D* ) on data transmissions out of the multiplexer: (  $B=D \cdot C$  ), where ( *C* ) is the link speed. In other words, the maximum queue length is bounded by the link speed and delay constraints. The buffer size can be also determined according the satisfied size. In our simulation, the cells arrive at the multiplexer from a number of real video MPEG connections (based on the generated sequence). Each connection generates a frame consisting of a variable number of cells (see Figure 8). For our sequence, the connection rate is 24 frames/sec. The FIFO service discipline policy is employed at the multiplexer. For each experiment, the link speed can be adjusted to satisfy any a system load (system utilisation).

If the system capacity (i.e. the buffer is full) is exceeded, then any incoming arrivals will be lost. Furthermore, larger buffer sizes will increase the waiting time for arrivals to be served. Therefore, a trade-off between the delay and cell loss requirements should be achieved. However, the cell losses in most cases are very important,



because standard coding schemes (such as MPEG) are not designed for the compression of video, which are transmitted on a medium where a loss of data is possible [Rose95b]. Thus, our primary measure of interest is the Cell Loss Ratio (CLR). However, the multiplexer may implement a particular frame (packet) discard policy, called Pushout, where in the event of one or more cell losses the whole frame (or packet) of which the lost cells are part of is dropped. Studies have shown that such a policy improves both the throughput performance and network efficiency [Romanow94] [Manthorpe96].

The following code shows the implementation of the traffic buffering component. The component has two interfaces: *Ibuffer* and *Imfeeding*. The *Ibuffer* interface defines a single function called *sbuffer*. The *Imfeeding* interface defines a single function called *mfeed*.

Figures 9, 10 and 11 show the detailed design of the functions (*sbuffer* and *mfeed*) of the traffic buffering component.

#### Interface IBuffer

```
{
    virtual void ~stdcall sbuffer();
    // sbuffer is the name of the function.
};
```

#### Interface Imfeeding

```
{
    virtual void ~stdcall mfeed();
};
```

#### class buffer: public Ibuffer, public Imfeeding

// buffer is the name of derived class.

```
{
    // Here is the implementation of the sbuffer function
    // Here is the implementation of mfeed function
}
```

The following is the pseudo code of the *sbuffer* function.

```
Read Size Frame from file
Compute number of Cells
If Size Frame is divisible by 48*8 then
```

```
Cells=Frame size/(48*8)
```

```
Else Cells=Frame size/(48*8)
```

```
Total Cells=Total Cells + Cells
```

```
If Cells <= Service_Rate Begin If
```

```
Drop=0
```

```
If Cells + Buffer_Con <= Service_Rate
```

```
Begin If
```

```
Buffer_Con = 0
```

```
Else Buffer_Con = Cells + Buffer_Con -
Service_Rate
```

```
End If
```

```
Else
```

```
Rest = Cells - Service_Rate
```

```
If Rest + Buffer_Con > Buffer_Size
```

```
Begin If
```

```
Drop = Rest - (Buffer_Size - Buffer_Con)
```

```
Buffer_Con = Buffer_Size
```

```
Else
```

```
Drop = 0
```

```
Buffer_Con = Rest + Buffer_Con
```

```
End If
```

```
End If
```

However, when multiple streams are feeding into a single buffer, the following pseudo code of *mfeed* function has been used:

```
Read Size Frame1 from file one
```

```
If Frame1 is not first frame
```

```
Begin If
```

```
Read Size Frame2 from file two
```

```
If Frame2 is not first frame
```

```
Begin If
```

```
Read Size Frame3 from file three
```

```
End If
```

```
End If
```

```
Add all Frame Size
```

```
Compute number of Cells
```

```
If Cells <= Service_Rate
```

```
Begin If
```

```
Drop = 0
```

```
If Cells + Buffer_Con <= Service_Rate
```

```
Begin If
```

```
Buffer_Con = 0
```

```
Else Buffer_Con = Cells + Buffer_Con -
Service_Rate
```

```
End If
```

```

Else
  Rest = Cells - Service_Rate
  If Rest + Buffer_Con > Buffer_Size
    Begin If
      Drop = Rest - (Buffer_Size - Buffer_Con)
      Buffer_Con = Buffer_Size
    Else
      Drop = 0
    Buffer_Con = Rest + Buffer_Con
  End If
End If

```

### 5- The Multiplexing Component

In an ATM network, cells have to be merged from different sources and routed to different destinations via switch paths. In this way, the cells will share the transmission links for part of their journey. The process of multiplexing cells involves temporary storage of cells in a finite sized buffer and the arrival cells form a queue in order to be served. Therefore, the main task for the multiplexing component is to provide a temporary storage for the multiplexed arrival cells. Another advantage of the multiplexing process is to enable a large number of sources to share network resources, such as the buffer and link capacities. The buffer could be represented as a queuing process. This type of process is known as an ATM Multiplexer [Perros96]. We usually consider a model where a number of sources emit their traffic streams directly into the multiplexer which has one output port. This is an idealisation, because in reality most source streams are multiplexed into a smaller number of trunks when they enter a switch. It is obvious that this makes no significant difference to the results. In our tool, we have designed a case in which multiple video streams with various behaviours (variable bit rate or constant bit rate) are multiplexing and showing their impact on the network utilisation.

### 6- Tool implementation

The tool consists of many components: traffic generator, buffering and multiplexer.

The traffic generator component generates video frames and stores these video frames in a file. The generator supports multithreading.

Therefore, it can generate many video files at the same time.

The buffer is working as a queue for one or more video streams which were generated from the traffic generator. The buffering component is built, because in the ATM traffic management context, it is common to test the Quality of Service (QoS) performance in terms of data lost ratio and delay constraints. The buffer component also allocates the buffer size and bandwidth resources. It also determines the service rate which is suitable for each video file.

One or more video files can be loaded into the multiplexer. This is because in the ATM networks, cells from different sources can be merged and routed to different destinations via switch paths.

The prototype was implemented using C++ programming language and Distributed Component Object Model (DCOM) technology. The main purpose behind the building of the tool is to test the functionality of the traffic generator based on some selected models. This can be achieved by examining both the appropriateness and the limitations of the presented models, we need to know whether or not the models are able to approximate the behaviour of the real MPEG sequence. This can be achieved by comparing the behaviour of the model and the original empirical data in terms of the statistical distribution [Izquierdo96].

Figure 12 shows the main tasks of the generation and simulation process.

### 7- The Tool Validation

In order to examine the limitations and the appropriateness of the generated traffic, we first compare the distribution parameters for both; the tool and the empirical (actual) stream. A synthetic MPEG stream has been generated based on the Markov Modulated Poisson Process (MMPP) model [Frost94]. Then, the main statistical parameters have been estimated. Table 1 shows that the parameters for both the actual traffic and the generated traffic have values that are close to those of the empirical data. In order to simulate the impact of the generated traffic on an ATM multiplexer (to test the QoS in terms of the data (cell) drop ratio and the associated delay), the generated



stream has been used in the buffering component. For the sake of testing a wide range of scenarios, a variety of video stream activities have been used. Three MPEG streams have been used namely; Term, Bond and video conference. The simulation results indicate that

the tool is a good traffic tool for approximating a sequence with variance behaviour (see tables 2, 3 and 4). However, the video conference stream shows better approximating in term of Cell Loss Ratio (CLR) than the Bond stream.

| MPEG Sequence    | AVG   | MAX (peak) | MIN  | STDV  |
|------------------|-------|------------|------|-------|
| Bond             | 24308 | 244592     | 1912 | 25694 |
| MMPP Model       | 24305 | 109074     | 6321 | 22375 |
| Term             | 10904 | 79560      | 312  | 10158 |
| MMPP Model       | 10912 | 7930       | 404  | 8812  |
| Video conference | 6030  | 46200      | 904  | 11603 |
| MMPP Model       | 6013  | 45042      | 926  | 11532 |

Table 1

| Sequence             | CLR     |
|----------------------|---------|
| Real Sequence (bond) | 0.12596 |
| MMPP Model (High)    | 0.08836 |

Table 2

| Sequence              | CLR     |
|-----------------------|---------|
| Real Sequence (term)  | 0.00073 |
| MMPP Model (Moderate) | 0.00005 |

Table 3

| Sequence                         | CLR     |
|----------------------------------|---------|
| Real Sequence (video conference) | 0.07951 |
| MMPP Model (Low)                 | 0.07924 |

Table 4

## 8- Discussion

There are many advantages from generating a synthetic video traffic especially at performance studies. The performance studies can not be carried out without providing the actual video traces. Furthermore, a stochastic model encompasses many realisations (sample path), which represent 'structurally' similar but not identical streams [Krunz96]. Therefore, generated streams are ideal for performance evaluation studies especially statistical multiplexing studies. The following could summarize the main achievements of this paper

- Provide a tool, which is used to model

(represent) and generate synthetic multimedia traffic. Then, examine the performance of the generated traffic on an ATM multiplexer.

- Provide an educational tool to present traffic modeling and transmission of an ATM network in a simple way based on GUI mode.

However, there are many points that need to be considered in order to evaluate the achievements of this paper:

- Simple traffic models have been used in the modeling stage. However, complex traffic models are useful only when their

parameters can be estimated accurately.

- This paper is not just implementing simple traffic models; it also maps the multimedia traffic characteristics to the model parameters. In addition, the paper introduces an integrated tool showing many stages of the traffic generation and transmission; modeling, generating, buffering and multiplexing.
- In the performance evaluation test, the paper focused only on a particular part of an ATM multiplexer; output buffering.
- For that sake of explanation, only one type of multimedia traffic has been selected for the generation stage (MPEG traffic). This is because of the complexity associated with the traffic behaviour. However, The tool can be used to generate more than one traffic type. Thus, it would be possible and easier to generate another media traffic by varying the parameters of the traffic model.
- The tool was designed and implemented in a simple manner using component technology.
- The tool has been implemented using visual C++ and Interface Description Language (IDL).

## 1- References

[Conti96] M Conti, E Gregori and A Larsson, 'Study of the Impact of MPEG-I Correlations on Video Sources Statistical Multiplexing', IEEE Journal on Selected Areas in Communications, Vol 14, No. 7, September 1996.

[Daigle86] J Daigle and J Langford, 'Models for Analysis of Packet Voice Communications Systems', Journal on selected areas in communication, Vol. Sec-4, No. 6, September 1986.

[Doulamis96] A. Doulamis, N. Doulamis and G. Konstantoulakis, 'Traffic Characterisation and Modelling of VBR Coded MPEG Sources', 4th IFIP workshop on Performance Modelling and Evaluation of ATM Networks, July 1996.

[Frost94] Vector Forst and Benjamin Melamed, 'Traffic Modelling For Telecommunications Networks', IEEE Communications Magazine, March 1994.

[Habib92] I Habib and T Saadawi, 'Multimedia Traffic Characteristics in Broadband Networks',

IEEE Communications Magazine, July 1992.

[Heyman92] Daniel Heyman, Ali Tabatabai and T. V. Lakshman, 'Statistical Analysis and Simulation Study of Video Teleconference Traffic in ATM Networks', IEEE Transactions on Circuits and Systems for Video Technology, Vol. 2, No. 1, March 1992.

[Izquierdo96] M. Izquierdo and D. Reeves, 'A survey of Source Models for Variable Bit Rate Encoded Video', Multimedia Systems Journal, August 1996.

[Lin92] Heng Liu, 'Traffic Shaping for Congestion Control in High speed ATM Networks', M.Sc. Thesis, Department of Computation of Science, University of Saskatchewan, Saskatoon, August 1992.

[Mashat98] A. Mashat and M. Kara, 'The Impact of Synchronising MPEG Streams on Bandwidth Allocation', Proceedings of the 14th UK Performance Engineering Workshop, July 1998.

[Mashat99] A. Mashat and M. Kara, Performance Evaluation of a Scene-based Model for VBR MPEG Traffic, presented in the IFIP International Conference on Modelling and Performance Evaluation of Computer Systems and Networks (Performance'99), Istanbul, Turkey, August 1999.

[Mashat2000] A. Mashat and M. Kara, Performance Evaluation of a Scene-Based Model for VBR MPEG Traffic, System Performance Evaluation: Methodologies and Applications, E. Gelenbe Editor, CRC Press LLC, ISBN 0849323576, March 2000.

[Rose95a] O. Rose, 'Statistical properties of MPEG video traffic and their impact on traffic modelling in ATM systems', Report No. 101, Institute of Computer Science, University of Wurzburg, February 1995.

[Rose95b] O. Rose, 'Simple and Efficient Models for Variable Bit Rate MPEG Video Traffic', Report No. 120, Institute of Computer Science, University of Wurzburg, July 1995.

[Sikora98] T.Sikora, 'MPEG Digital Video Coding Standards.' In Digital Electronics Consumer Handbook, McGraw Hill Company. Available in <http://bs.hhi.de/mpeg-video/>



[papers/sikora/mpeg1/\\_2/mpeg1/\\_2.htm](http://papers.sikora/mpeg1/_2/mpeg1/_2.htm).

[Stamoulis94] G Stamoulis, M Anagnostou, 'Traffic source models for ATM networks: a survey', Computer Communications Vol 17, number 6, June 1994.

[Rogerson97] D. Rogerson 'Inside COM Microsoft Component Object Model' Microsoft Press, 1997

[Rubin99] W. Rubin and M. Brain 'Understanding DCOM' Prentice Hall PTR, 1999

[COM99] "Component Object Model (COM), DCOM and Related Capabilities " Software Technology.

<http://www.sei.cmu.edu/str/descriptions/com-body.html>.

[Geraghty99] R. Geraghty, S. Joyce, T. Moriarty and G. Noone 'COM-CORBA Interoperability' Prentice Hall PTR, 1999.

[Chung2000] P. Chung, Y. Huang, S. Yajnik, D. Liang, J. Shih, C. Wang, and Y. Wang "DCOM and CORBA Side by Side, Step by Step, and Layer by Layer"

[http://www.bell-labs.com/~emerald/dcom\\_corba/Paper.html](http://www.bell-labs.com/~emerald/dcom_corba/Paper.html).

[CORBA97] <http://www.cs.wustl.edu/~schmidt/CORBA-docs/corba2.0.ps.gz>.

Hoque98] R. Hoque 'CORBA 3' IDG Books Worldwide, Inc, 1998.

[Slama99] D. Slama, J. Garbis, and P. Russell 'Enterprise CORBA' Prentice Hall PTR, 1999.

[Eassa2000] F. Eassa "DCOM and CORBA Integration System at the Basic Programming Level", Al-Azhar University Engineering Journal, January 2000.

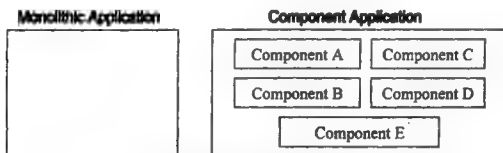


Figure 1. Breaking a monolithic application into components

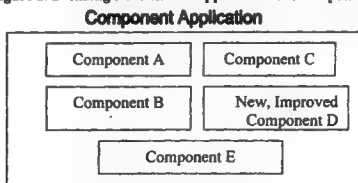


Figure 2. A new, improved component D replaced the old component D

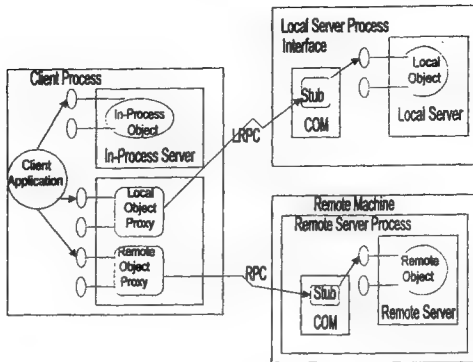


Figure 3. Component Object Model (COM) and its accessing methods

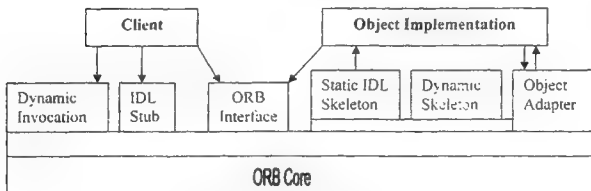


Figure 4. The Structure of Object Request Broker Interface

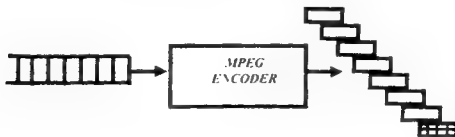


Figure 5. MPEG Encoder

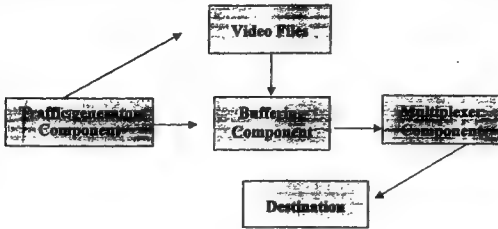


Figure 6. The Design Tool

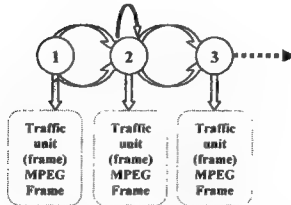


Figure 7. The technique of generation of synthetic traffic sequence

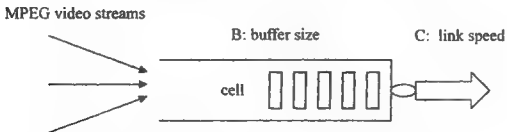


Figure 8. The transmission of various video connections



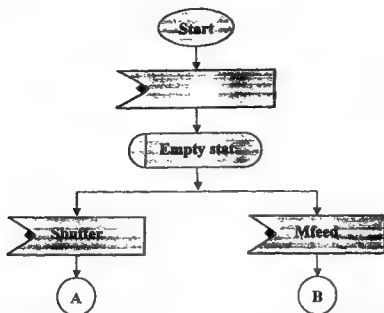


Figure 9. The behavior of the buffer class.

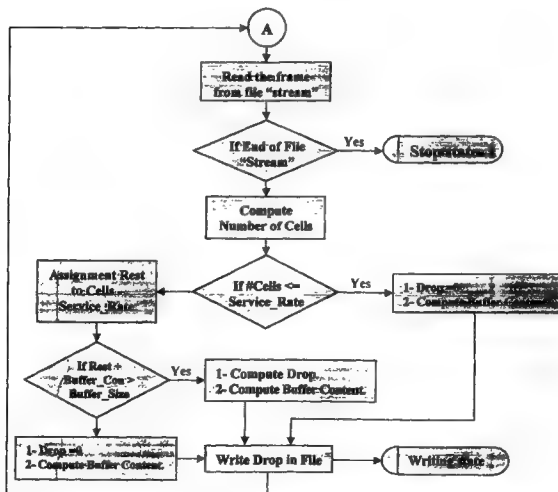


Figure 10. The detailed design of the Shuffer function.

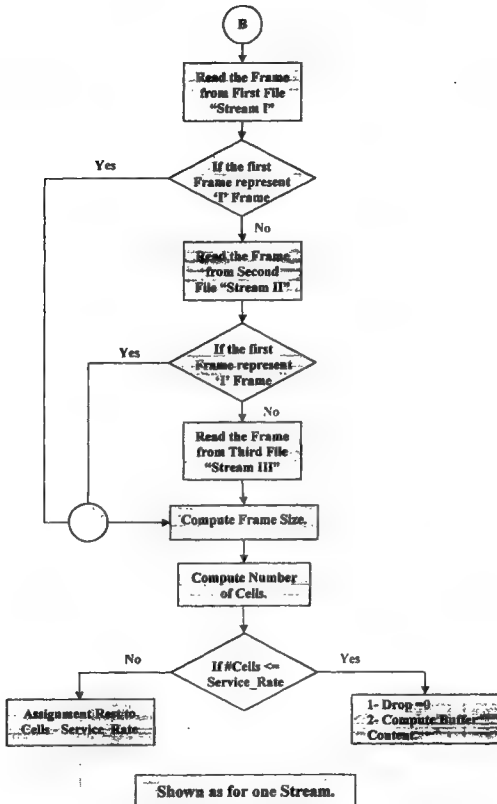


Figure 11. The detailed design of the Mfeed function

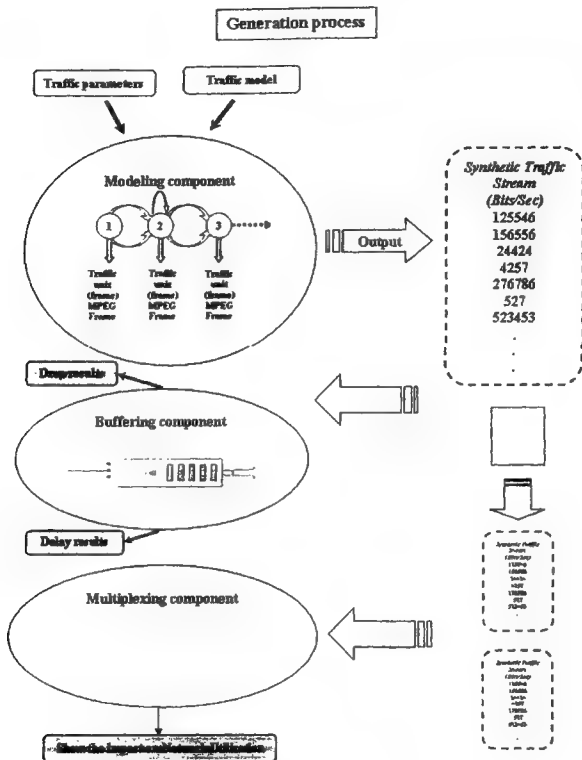


Figure 12. The main tasks of the generation generation and simulation process.

## الأستاذ الدكتور / حمدي عبد العظيم

بالأكاديمية من إبريل ١٩٩٨م حتى ٢٠٠١/٩/١٤م ثم نائبا لرئيس الأكاديمية ابتداءً من ٢٠٠١/٩/١٥ .

ونجاحه المستمر وعطائه المثمر في إدارة كافة المواقع التي تولى قيادتها؛ فقد توج رئيس الجمهورية ذلك باختياره رئيسا لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ابتداءً من ٢٠٠٣/١٠/٨م ليبدأ رحلة عطاء وبناء أخرى على المستوى الكلي لأهم صرح في مجال العلوم الإدارية في مصر .

وجدير بالذكر أن عطاء أستاذنا الجليل لم يقتصر على ذلك؛ بل كان له إسهاماته العلمية والعملية وعطائه المتحد على المستوى القومي، حيث قام بالتدريس في العديد من الجامعات والمعاهد العليا، وساهم جلياً في إثراء العملية التدريبية المعنية بتأهيل الكوادر البشرية وللقضايا في كافة القطاعات، كما أن له سجلاً حافلاً في مجال العمل الاستشاري لتطوير المنظمات والعديد من المؤلفات والأبحاث العلمية التي أضحت إلى المكتبة العربية للكثير من القيم فضلاً عن المساهمات العلمية الدائمة والمستمرة في الندوات والمؤتمرات المحلية والعالمية، وفيما يلي أهم هذه المساهمات :

## أولاً : العطاء العلمي في مجال التدريس :

١- قام بتدريس العديد من العلوم الاقتصادية لطلاب مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا بأكاديمية السادات، منها: المالية العامة، والنظرية الاقتصادية، والسياسات الاقتصادية -دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات-، النقود والبنوك، اقتصاديات البنوك، التجارة الدولية، اقتصاديات السياحة، التمويل المحلي والأجنبي، التمويل المصرفي، الاقتصاد الإداري، للتجارة الإلكترونية.

ضوفاً العزيز في رحلة هذا العدد هو العالم والأستاذ الجليل أ.د/ حمدي عبد العظيم عبد اللطيف رضوان، والذي بدأ رحلة عطاءه العملية بعد تخرجه من كلية التجارة جامعة الأزهر شعبة الاقتصاد كباحث اقتصادي بمكتب وزير المالية عام ١٩٧٣م حتى ١٩٧٩م، وقد ألقن أستاذنا للفاضل أهمية المسيرة العلمية في حياته وأهميتها في حياة وتطوير الدولة بصفة عامة، فحصل على درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية من جامعة الأزهر ليبدأ رحلته العلمية بتعيينه مدرسا مساعداً عام ١٩٧٩م بقسم الاقتصاد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ذلك للصرح الشامخ المعني ببناء وإعداد المجتمع المصري والعربي بالموارد البشرية المؤهلة والقدرة على القيادة في مختلف المواقع للتنمية، وقد حصل عالمنا الجليل على درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية عام ١٩٨٢م ليبدأ رحلة عطائه العلمية بعد تعيينه مدرسا ثم أستاذاً للاقتصاد عام ١٩٩٣م ليساهم بذلك في بناء العديد من العقول المؤهلة علمياً للعمل في كافة القطاعات التنموية من خريجي أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

ولحرصه المبكر على التزوّد بالعلوم الحديثة فقد قام بمهمة علمية في الولايات المتحدة الأمريكية بجامعة " تمبل " بولاية بنسلفانيا من ٢١ يناير ١٩٨٣م حتى فبراير ١٩٨٤م لدراسة بعض المقررات الدراسية الحديثة للكمبيوتر ولإجراءات البحوث، وذلك بمنحة من هيئة تموينة الأمريكية.

ولتميز أستاذنا للفاضل في الجمع بين المنهجية العلمية والعملية، فقد كان أهلاً للاختيار من القيادات العليا كي يساهم في إدارة أحد أهم المؤسسات العلمية في مصر والعالم العربي، حيث عُيّن عضيداً لأكاديمية السادات فرع طنطا عام ١٩٩٣م حتى مارس ١٩٩٨م، ثم عضيداً لمركز البحوث

\* يهدف هذا الباب إلى تتبع واستعراض المسيرة الذاتية للعديد من العلماء في كافة مجالات العلوم الإدارية؛ تكريماً لهم، واستهداء بسيرتهم، لإثراء لطريق أئمتنا كل من يتبع أسلوب أعظم الطرق؛ لبناء الأمم والحضارات ... طريق العلم والعطاء.



## ثانياً: المشاركات والمساهمات العلمية في المؤتمرات المحلية والعالمية:

### ١- المؤتمرات المحلية :

١٩٨٤ المؤتمر السنوي لجامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا بالإسكندرية .

١٩٨٥ المؤتمر السنوي لجامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا بالإسكندرية .

١٩٨٦ المؤتمر السنوي لجامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا بالإسكندرية .

١٩٨٧ المؤتمر السنوي لجامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا بالإسكندرية .

ملو ١٩٨٤ مؤتمر التضخم في مصر (نقبة لتجارين - طنطا).

١٩٨٥ مؤتمر الضرائب الجمركية (جمعية إدارة الأعمال العربية)، بورسعيد .

١٩٨٥ مؤتمر الاقتصاديين المصريين العاشر (جمعية الاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع عن السياسة المالية في مصر)، القاهرة .

١٩٨٦ مؤتمر النقل في مصر (لجمعية لعربية للنقل)، القاهرة.

١٩٨٧ مؤتمر للتنمية المحلية في مصر (العرش) .

١٩٨٧ مؤتمر التنمية المحلية في مصر (كلية التجارة - جامعة المنصورة)، القاهرة .

١٩٨٨ مؤتمر السياحة في مصر (كلية التجارة - جامعة المنصورة)، القاهرة .

١٩٨٨ مؤتمر شركات توظيف الأموال (المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية)، القاهرة .

١٩٨٨ مؤتمر النخول والأسعار (جامعة المنصورة) .

١٩٨٩ مؤتمر الشركات المتعثرة .

١٩٩٠ مؤتمر الحسابات العلمية (جامعة عين شمس).

٢- قام بتدريس العديد من المواد الاقتصادية لطلاب مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا بأكاديمية السادات، منها: المالية العامة، والنظرية الاقتصادية، والسياسات الاقتصادية "دراسات الجنوى الاقتصادية وتقييم المشروعات"، النقود والبنوك، لقتصاديات البنوك، التجارة الدولية، اقتصاديات السياحة، التمويل المحلي والأجنبي، التمويل المصرفي، الاقتصاد الإداري، التجارة الإلكترونية.

٣- قام بالتدريس لطلاب كلية تجارة (جامعة الأزهر) في العديد من المقررات، منها : النظام المالي في الإسلام، للمصارف الإسلامية، للتصاديات الدول العربية والإفريقية، اقتصاديات الصناعة والنقل .

٤- قام بالتدريس لطلاب كلية التجارة (جامعة طنطا)؛ مقررات: الضرائب غير المباشرة، والمنازعات الضريبية عام ١٩٩٣م - ١٩٩٦م .

٥- قام بالتدريس لطلاب كنية حقوق (جامعة طنطا)؛ مقررات : المالية الإسلامية. ومبادئ علم الاقتصاد عام ١٩٩٣م - ١٩٩٦م .

٦- قام بالتدريس لطلاب الأكاديمية الإسلامية ببكستان؛ مقررات : المالية العامة، اقتصاديات الزكاة، النظام المالي في الإسلام، السياسات المالية والنقدية في الإسلام، مبادئ علم الاقتصاد، المشاكل الاقتصادية المعاصرة، مناهج في علم الاقتصاد الإسلامي، للمدخل إلى دراسة الاقتصاد الإسلامي. للتنمية الاقتصادية في الإسلام عام ١٩٨٨م - ١٩٨٩م .

٧- قام بالتدريس لطلاب المعهد العالي التكنولوجي بالعائشر من رمضان؛ مقررات: النقود والبنوك، والتجارة الخارجية، التحليل الاقتصادي التجزئي.

٨- قام بالتدريس لطلاب اتعليه المفتوح (جامعة القاهرة)؛ مقررات: النقود والبنوك، المالية العامة، نظرية اقتصادية، تجارة دولية.



العديد من الجمعيات العلمية والمهنية الآتية :

- عضو جمعية الاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، ج.م.ع .
- عضو جمعية الاقتصاد الأمريكية، الولايات المتحدة الأمريكية.
- عضو جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، جمعية علمية، القاهرة .
- عضو الجمعية العربية للنقل، القاهرة .
- عضو المجلس الأعلى للثقافة، لجنة الاقتصاد، ج.م.ع.
- عضو الجمعية العامة لشركة أتوبيس غرب الدلتا التابعة للشركة القابضة للنقل البري والنهري .
- عضو الجمعية المصرية للأمم المتحدة بالقاهرة .
- عضو جمعية إدارة الأعمال العربية، جمعية علمية، القاهرة.
- عضو مجلس إدارة الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع .
- عضو جمعية الضرائب المصرية .
- عضو الجمعية المصرية للمالية للعلماء والضرائب .
- عضو المجالس القومية المتخصصة .
- عضو جمعية الماملين بالبحث العلمي .
- رئيس تحرير مجلة النهضة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، فرع طنطا .
- رئيس مجلس إدارة مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة .
- رئيس لجنة مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع .

#### رابعاً : الأبحاث والمؤلفات العلمية :

لقد حفل سجل أ.د/ حمدي عبد العظيم بوزارة الأوقاف والأبحاث العلمية، التي شارك بها في العديد من المؤتمرات والندوات المحلية والعالمية، كما أن له أبحاث ومؤلفات علمية عديدة أثرت في المكتبة العربية، نذكر منها :

١٩٩١ مؤتمر نحو إنشاء سوق إسلامية مشتركة (مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي)، جامعة الأزهر .

نوفمبر ١٩٩٢ المؤتمر العلمي السنوي للاقتصاديين المصريين (جمعية الاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع)، القاهرة.

١٩٩٥ مؤتمر كلية التجارة (جامعة الزقازيق - فرع بنها).

١٩٩٦ مؤتمر مركز الشيخ صالح للاقتصاد الإسلامي .

١٩٩٦ مؤتمر السلامة والصحة المهنية (أكاديمية السادات فرع طنطا) .

١٩٩٧ مؤتمر جامعة عين شمس عن تنمية الصادرات (كلية التجارة) .

١٩٩٧ مؤتمر كلية التجارة جامعة الأزهر فرع البنات .

١٩٩٧ المؤتمر السنوي للجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع .

١٩٩٨ مؤتمر الجريمة الاقتصادية، جامعة الأزهر .

أكتوبر ١٩٩٨ مؤتمر التنمية البشرية والمجموعات الجديدة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

يناير ٢٠٠١ مؤتمر إدارة مشروعات البنية الأساسية باستخدام B.O.T .

#### ٢- المؤتمرات الدولية :

ديسمبر ١٩٨٣ المؤتمر السنوي لجمعية الاقتصاد، سترن فرانسيسكو.

١٩٨٦ مؤتمر لقيم الصناعية وإدارة المؤسسات، سطيف، الجزائر.

١٩٨٧ المؤتمر الدولي للسكن في العالم الإسلامي، المركز الدولي للسكان جامعة الأزهر .

١٩٨٧ مؤتمر تدريس الاقتصاد الإسلامي، باكستان .

١٩٩٩ مؤتمر الحوار البرلماني الأوروبي، مجلس الشعب، القاهرة.

#### ثالثاً : المعطاء في مجال الجمعيات العلمية والمهنية:

حرص أستاذنا الفاضل بالمساهمة بمعطاء مهني عزيز في



## ١- أبحاث منشورة بمجلات علمية محكمة :

بنوك مصر، العدد التاسع يوليو / أغسطس ١٩٩٧.

\* كفاءة النمو الأميوية يوم الثلاثاء الأسود، مجلة النهضة الإدارية، سبتمبر ١٩٩٧ .

\* البعد السادس لخصخصة البنوك العامة، مجلة البنوك، مايو / يونيو ١٩٩٨ .

كما أن ضيقنا يكف حاليًا على إثراء العمل البحثي بالموضوعات التالية :

\* الإصلاح الاقتصادي في الدول العربية بين سعر الصرف والموازنة العامة .

\* أثر العولمة على الاقتصاد المصري .

\* إدارة الدين العام الداخلي .

\* إعادة هيكلة الهيئات الاقتصادية .

## ٢- أبحاث قدمت بالمؤتمرات المحلية والعالمية :

## أ- أبحاث المؤتمرات المحلية :

١٩٨٥ ظاهرة تزايد التنقلات العامة - أسبابها ونتائجها، المؤتمر السنوي الماشر للاقتصاديين المصريين عن السياسة المالية في مصر، الجمعية المصرية للاقتصاد السيلسي والإحصاء والتشريع .

أكتوبر ١٩٨٥ ظاهرة لخلال العلاقة بين الأجور والأسعار في مصر، المؤتمر السنوي لجامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، الإسكندرية .

١٩٨٥ التغيرات الجمركية وأثرها على الإنتاج والاستثمار في مصر، مؤتمر الإدارة الجمركية، جمعية إدارة الأعمال العربية، بورسعيد .

١٩٨١ تطوير هيكل الموازنة العامة للدولة في مصر، المؤتمر السنوي لجامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا، ( نشر في مجلة الجماعة، وفي الكتاب السنوي للمؤتمر عام ١٩٨٢ ) .

١٩٨٢ كفاءة تنمية حصيلة ضرائب شركات القطاع العام في مصر، المؤتمر السنوي لجامعة خريجي المعهد

\* التغيرات العالمية في أسعار الصرف وأثرها على مصادر تمويل عجز الموازنة العامة، مجلة مصر المعاصرة، للجمعية المصرية للاقتصاد السيلسي والإحصاء والتشريع العددان (٤٠٧) و (٤٠٨) لسنة ١٩٨٧ .

\* الآثار الاقتصادية لحركة السيولة في مصر، مجلة مصر المعاصرة، العدد (٤٠١) لسنة ١٩٨٥ .

\* الآثار الاقتصادية للملكية الخاصة في ضوء الشريعة الإسلامية، مجلة مصر المعاصرة (٤٠٥) لسنة ١٩٨٦ .

\* أثر قيمة التعليم وعمل المرأة على نوع النشاط الاقتصادي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد الثالث، ١٩٨٨ .

\* دور السياسات المالية والنقدية في ترشيد استهلاك الغذاء في مصر، مجلة مصر المعاصرة، جمعية الاقتصاد السياسي والتشريعي، العددان يوليو / أكتوبر ١٩٨٩ .

\* التكيف الهيكلي للمشروعات الصناعية في مصر، المجموعة الاستشارية الدولية ١٩٩٢ .

\* مديونية الشمال ومديونية الجنوب، مجلة مصر المعاصرة، العددان (٤١٩) و (٤٢٠) لسنة ١٩٩٠ .

\* أثر التغيرات الاقتصادية والأزربية على اقتصاد مصر وسياساتها الاقتصادية في التسعينات، مجلة مصر المعاصرة، العددان (٤٢١) و (٤٢٢) يوليو / أكتوبر ١٩٩٠ .

\* The European Unity and Its Effects upon The Egyptian Economy, and The Arab Bank, Jime, winter 92/1993, No.190.

\* بنك التنمية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مجلة الأموال، أكتوبر / ديسمبر ١٩٩٦ .

\* جرائم البرصعة، مجلة مركز بحوث ثشرطة، يوليو ١٩٩٨ .

\* تقييم المؤتمرات السابقة لكمة الاقتصادية، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد (٧٥) ديسمبر ١٩٩٦ .

\* سعر الصرف وبرامج الإصلاح، مجلة البنوك، اتحاد



ندوة الأهرام .

١٩٩٧ الهندسة الضريبية لصناديق الاستثمار، مؤتمر أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - فرع طنطا .

١٩٩٧ قانون ضمانات وحوافز الاستثمار في الميزان، ندوة ضمانات وحوافز الاستثمار، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - فرع طنطا .

يوليو ١٩٩٧ ملامح للتنمية والاستثمار السليحي في مصر، ندوة الجوانب الإدارية للتنمية والاستثمار السليحي في مصر.

١٩٩٨ أثر إنشاء السوق المصرفية الحرة للنقد الأجنبي على السياحة في مصر، مؤتمر السياحة في مصر، كلية التجارة - جامعة المنصورة (نشر في للكتاب السنوي للمؤتمر).

١٩٩٨ للتنمية البشرية والانطلاق الاقتصادي في جنوب الوادي وسيناء..

١٩٩٨ جدوى إقامة منطقة تجارة حرة عربية مؤتمر الجمعية العربية المصرية للاقتصاد السياسي.

١٩٩٨ أبعاد خصخصة البنوك العامة وشركات التأمين.

١٩٩٩ تطوير الضريبة العامة على المبيعات وصولاً إلى القيمة المضافة .

١٩٩٩ التهريب الضريبي في مصر .

ب- أبحاث المؤتمرات الدولية :

١٩٨٧ " التنمية البشرية في الإسلام "، المؤتمر الدولي للسكان في العلم الإسلامي، للمركز الدولي للسكان، جامعة الأزهر، القاهرة .

١٩٨٦ " القيم الاجتماعية وإدارة المؤسسات "، مؤتمر إدارة المؤسسات، سطيف، الجزائر .

١٩٩٨ المؤتمر الدولي للعلوم الاجتماعية، جامعة الأزهر .

١٩٩٩ مؤتمر الحول لبرلماني الأوربي، مجلس الشعب، القاهرة.

٣- الكتب :

١- السياسات المالية والنقدية في الميزان، مكتبة النهضة

القومي للإدارة العليا، ( نشر في مجلة الجماعة، وفي للكتاب السنوي للمؤتمر عد ١٩٨٣ ).

١٩٨٤ القروض بدون ضمانات وأثرها على الإنتاج والأسعار في مصر، مؤتمر السخوي لجماعة خريجي المعهد القومي لإدارة العليا، ( نشر في المجلة، وكتاب المؤتمر ١٩٨٥ ).

مارس ١٩٨٦ النقل وتجزئة مصر للخارجية، الجمعية العربية للنقل، القاهرة .

١٩٨٧ فاعلية الاستثمار في المحليات، مؤتمر التنمية المحلية في مصر، كلية التجارة - جامعة المنصورة.

١٩٨٧ دور السياحة في التنمية لمحنية بشمال سيناء، مؤتمر للتنمية المحلية بشمال سيناء، كلية الفنون التطبيقية للعريش .

١٩٨٨ كيفية التعاون بين شركات توظيف الأموال والمؤسسات المالية والتندية الإسلامية، المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية، القاهرة .

١٩٩٠ الطاقات المعاطلة في تقضع العام الصناعي في مصر، مؤتمر الحسابات لعمنية .

ديسمبر ١٩٩٠ العلاقة بين الهجرة الداخلية والهجرة الخارجية، مؤتمر مصر عد ٢٠٠٠ .

١٩٩١ دور السوق الإسلامية المشتركة في تحقيق الاعتماد الجماعي الإسلامي على الذات، مركز الشيخ صالح كامل للاقتصاد الإسلامي .

ديسمبر ١٩٩٢ دور الفنادق العائمة في تنمية سياحة في مصر، مؤتمر مصر عد ٢٠٠٠ .

١٩٩٢ التكيف الهيكلي لفضاع لصناعة في ظل التحرير الاقتصادي، المؤتمر لسوي لجمعية الاقتصاد والإحصاء والتشريع .

مارس ١٩٩٣ صلاحيات الإدارة في شركات قطاع الأعمال العام، ندوة مركز الأهرام تحسب الأكي والميكرو فيلم.

١٩٩٦ الإصلاح الاقتصادي في لوضن العربي ... إلى أين؟





المصرية، القاهرة ١٩٨٦.

٢- سياسة معر الصرف وعلاقتها بالموازنة العامة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ١٩٨٧.

٣- أربع ظواهر اقتصادية في مصر، للناسر المؤلف، توزيع مكتبة النهضة المصرية، القاهرة ١٩٨٨.

٤- فقر الشعوب، المعهد العالي للفكر الإسلامي ١٩٩٥.

٥- خصخصة مناخ الاستثمار وتحرير الصناعة للصغيرة في مصر ١٩٩٥.

٦- دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، مكتبة دار للنهضة المصرية ١٩٩٥، طبعة ١٩٩٩.

٧- الجات والتحديات، أكاديمية اسادات للعلوم الإدارية - فرع طنطا ١٩٩٦.

٨- مشروعات البوت (B.O.T) ولخواتها، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث ٢٠٠١.

٩- دراسات الجدوى الاقتصادية في البنوك الإسلامية ١٩٩٦، ١٩٩٨، ٢٠٠٠.

١٠- خطاب الضمان في البنوك الإسلامية، ١٩٩٦.

١١- التعامل في العملات الأجنبية في البنوك الإسلامية، ١٩٩٦.

١٢- للتصاريات التجارة الدولية، مكتبة زهراء للشرق، القاهرة، ١٩٩٦، ٢٠٠١.

١٣- قضية المكان في مصر، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - فرع طنطا، ١٩٩٧.

١٤- غيل الأموال في مصر والعالم، المؤلف، ١٩٩٧، ٢٠٠٠.

١٥- تصاريات السليحة، مكتبة زهراء للشرق، القاهرة، ١٩٩٧.

١٦- التعاون الاقتصادي الشرق أوسطي، ١٩٩٧.

١٧- الإصلاح الاقتصادي في الدول العربية، مكتبة زهراء للشرق، ١٩٩٨.

١٨- دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية ومشروعات البوت (B.O.T).

## خامسا : العطاء في مجال التطوير المؤسسي والعمل

## الاستشاري :

إن المطالع لسجل أ.د/ حمدي عبد العظيم يلاحظ مدى حرص سيادته على أن تكون حياته العلمية والبحثية هي سبيله للعطاء الفزير في مجال التطوير المؤسسي والعمل؛ إنشاء مؤسسات قلادة على مواجهة للتحديات ولتغييرات الدائمة والمستمرة؛ فقد شارك في العديد من الدراسات الاستشارية العملية بتطوير المنظمات، من هذه الدراسات ما يلي :-

• دراسة استشارية لشركة مصر للهندسة والإنشاءات - تحليل عطاءات، ١٩٨١/٨٠.

• قضية السكان في مصر - مكتب الاستشاريون العرب للإدارة ونظم المعلومات، ١٩٩٠.

• دراسة عن أسباب خسائر بعض شركات القطاع العام العاملة في مجال الصناعات الخشبية بالمنصورة ودمياط، ج.م.ع.مقدم إلى وزير الإسكان، ١٩٨٦.

• دراسة عن معوقات التصدير في مصر (ضمن فريق بحث بالتعاون مع مركز تنمية الصادرات بجنيف ١٩٨٢).

• تقرير مشروع الموازنة العامة للدولة في مصر لعام ١٩٨٨ (نشر في مجلة الأهرام الاقتصادي - سبتمبر ١٩٩٨).

• تقرير عن مشاكل شركات القطاع العام في مصر (نشر في مجلة إدارة الأعمال ١٩٨٦).

• تقرير استراتيجي عن الاقتصاد المصري خلال عام ١٩٩١/٩٠ - الاستشاريون العرب، ١٩٩٢.

• دراسة للإصلاح الهيكلي لشركة النصر لصناعة السيارات ١٩٩٣/٩٢.

• دراسة استشارية عن معوقات الصادرات لقطاع الغزل والنسيج في ١٩٩٤/٩٣.

• دراسة استشارية ضمن فريق بحث بالمجالس القومية المتخصصة؛ عن أثر اليورو على الاقتصاد المصري، وعن تمويل المشروعات القومية العملاقة.

المرتبطة بالمؤسسة القومية فقد قلم بالإعداد والمشاركة في العديد من الدراسات البحثية خلال فترة عمله كباحث اقتصادي بالمكتب الفني لوزير المالية في الفترة من ١٩٧٣ حتى ١٩٧٩، من هذه الدراسات أبحاث حول :-

- الضرائب. • الجمارك. • الموازنة العامة.
- مشاكل شركات القطاع العام والمؤسسات العامة.
- البنوك والمؤسسات النقدية والمالية. • النقد الأجنبي.
- التجارة الخارجية. • عجز ميزان المدفوعات.
- سعر الصرف. • .... الخ.

#### ساسنا: الإشراف على رسائل الماجستير والدكتوراه:

لقد حفل سجل أ.د/ حمدي عبد العظيم أيضا بالعطاء لإعداد العلماء من طلبة رسائل الماجستير والدكتوراه؛ فأشرف على الكثير من الرسائل العلمية، منها :

- ١- سياسة تنتاج وتسيير الكهرباء في مصر، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (رسالة ماجستير)، ١٩٩٥.
- ٢- قياس كفاءة الإنفاق العام في الإسلام، معهد الدراسات الإسلامية (رسالة ماجستير)، ١٩٩٨.
- ٣- دور الزكاة في تحقيق التكامل الاقتصادي بين دول العالم الإسلامي، الأكاديمية الإسلامية للعلوم والتقنية (رسالة ماجستير)، باكستان، ١٩٨٩.
- ٤- دور الحضارة الإسلامية والفكر الإسلامي في تنمية السليحة كمشاط اقتصادي، معهد الدراسات الإسلامية (رسالة ماجستير) القاهرة، ١٩٩٢.
- ٥- الآثار الاقتصادية للعمالة الوافدة في دولة الإمارات المتحدة، معهد الدراسات الإسلامية، القاهرة، ١٩٩٥.
- ٦- الديون التجارية وأثرها على التنمية الاقتصادية في دول العالم الإسلامي، معهد الدراسات الإسلامية (رسالة ماجستير)، ١٩٩٦.
- ٧- الدور الاجتماعي للبنوك الإسلامية، معهد الدراسات الإسلامية (رسالة ماجستير)، القاهرة، ١٩٩٦.

• تقرير عن أثر الوحدة الأوربية على اقتصاديات الدول الأفريقية، مؤسسة الأبحاث والتسويق، السعودية، ١٩٩٣، الجريدة الاقتصادية منشور .

- بحث عن التعامل في أسواق العملات الدولية ( المعهد العالمي للفكر الإسلامي )، ١٩٩٣/٩٢.
- بحث في دراسات الجندى الاقتصادية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٣/٩٢.
- المشاركة في وضع خطة استراتيجية للسكان في مصر، المجلس القومي للسكان، ١٩٩٣/٩٢.
- الاشتراك في مشروع تقييم البنوك الإسلامية من الناحية الاقتصادية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ١٩٩٥.
- رئيس فريق بحث هيكلية العمالة لإحدى شركات قطاع الأعمال في مجال صناعة الأسمنت، الشركة المالية والصناعية بكفر الزيت، ١٩٩٦.
- رئيس فريق بحث إعادة هيكلية نظم العمل في شركة توزيع كهرباء جنوب الدلتا ١٩٩٧.
- دراسة كيفية قراءة الخطة والموازنة العامة، جماعة تنمية الديمقراطية، تحديث الأداء برلماني، ١٩٩٩.
- دراسة استشارية لوضع خطة استراتيجية قومية لمكافحة المخدرات ضمن فريق بحث بالمركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، ١٩٩٩.
- دراسة استشارية عن اقتصاديات النقل في مصر في ضوء المتغيرات المعاصرة والسياسات الجديدة بالتعاون مع كلية الهندسة، جامعة القاهرة ٢٠٠١.
- كما وأنه كعادته دائما حريص على العطاء المؤسسي القومي؛ فهو رئيس فريق الأكاديمية في الدراسة الاستشارية الحالية بعنوان " تشكيل كيان مؤسسي هومي لتنظيم عمل النقل الداخلي في مصر " .
- وجدير بالذكر أن تلك الإسهامات تطوعية والبحثية المرتبطة بالعمل القومي المؤسسي؛ إما هي في تاريخ عالما للجيل لها جذور تمتد من القدم؛ حيث أن له العديد من الدراسات البحثية



- ٨- الانعكاسات الأمنية لاتفاقية الجات في مصر، •  
أكاديمية الشرطة، ١٩٩٧.
- ٩- دور الدولة في النشاط الاقتصادي من منظور إسلامي،  
معهد للدراسات الإسلامية (رسالة ماجستير)، القاهرة،  
١٩٩٧.
- ١٠- أثر اتفاقية الجات على الجهاز المصرفي المصري،  
تطبيق على البنك الأهلي المصري، لأكاديمية السادات  
للعلوم الإدارية (رسالة ماجستير)، ١٩٩٧.
- ١١- العلاقة بين الفقر والبيئة والتنمية، معهد البيئة -  
جامعة عين شمس (رسالة دكتوراه)، ١٩٩٩.
- ١٢- أثر قطاع الكهرباء على ميزان المدفوعات  
المصري، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (رسالة  
دكتوراه)، ١٩٩٩.
- ١٣- التمويل المصرفي للتنمية الصناعية في مصر في  
ظل التحرير الاقتصادي، أكاديمية السادات للعلوم  
الإدارية (رسالة دكتوراه)، ٢٠٠١.
- ١٤- أساليب تفعيل دور المرأة المصرية في التنمية  
الشاملة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (رسالة  
دكتوراه)، ٢٠٠٣.
- ساهم أيضا الأستاذ الجليل بعباء كبير في تحكيم العديد  
من بحوث الترقى لدرجة أستاذ مساعد وأستاذ في الاقتصاد  
بالعديد من الجامعات المصرية والأجنبية فضلا عن بحوث  
مجالس البحث العلمي في مصر وبعض الدول العربية .
- كما ساهم أيضا بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم في  
مراجعة الكتب المدرسية التجارية في مجالات الاقتصاد  
والبنوك والسياحة وللفنادق لعام ١٩٩٨/٩٧.
- ورغم اهتماماته ومسؤولياته العديدة فقد أعطى الكثير من  
جهده لإعداد الطلاب في مرحلة البكالوريوس؛ فاشرف على  
العديد من أبحاث التخرج لأبنائه من طلاب أكاديمية  
السادات، من هذه البحوث :-
- معوقات البنوك الإسلامية في مصر وكيفية علاجها، ١٩٩٢.
- تقييم أثر بنوك الاستثمار والأعمال على البنوك التجارية  
في مصر، ١٩٩٣.
- الوحدة الأوروبية على الاستثمار والصادرات في الوطن  
العربي وفي مصر، ١٩٩٣.
- أثر دراسات الجدوى الاقتصادية على المشروعات  
المتعثرة، ١٩٩٢.
- دور البنوك الإسلامية في تنمية الصادرات في الدول  
الإسلامية، ١٩٩٣.
- دور البنوك الإسلامية في التجارة الخارجية في الدول  
الإسلامية، ١٩٩٢.
- كيفية علاج اختلال ميزان المدفوعات المصري، ١٩٩٢.
- للمديونية الخارجية للدول النامية وكيفية علاجها، ١٩٩٢.
- فكرة تحويل المشروعات العامة إلى مشروعات خاصة في  
مصر، ١٩٩١.
- دور الأوعية الانخارية في تنمية المدخرات المحلية، ١٩٩١.
- تقييم أداء البنوك التجارية خلال الفترة من (١٩٨٠-١٩٩٠).
- دور البنوك الإسلامية في التنمية الاجتماعية، ١٩٩٣.
- تقييم دور صناديق الاستثمار في جذب المدخرات وتنشيط  
سوق المال، ١٩٩٥/٩٤.
- كيفية تنشيط دور بورصة العقود السلعية في مصر، ١٩٩٦.
- مستقل قطاع البترول في مصر في ضوء اتفاقية الجات، ١٩٩٦.
- أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على سوق البترول  
المصري، ١٩٩٧.
- دور صندوق النقد الدولي في الإصلاح الاقتصادي في  
الدول النامية، ١٩٩٨.
- أثر اللوامة على الاقتصاد المصري، ١٩٩٩.
- دور التجارة الالكترونية في تنمية التجارة الخارجية، ٢٠٠١.
- خصخصة البنوك العامة، ٢٠٠١.

وإلى جوار البناء العلمي لأبنائه الطلاب لم ينس الأستاذ

١٩٨٥، ١٩٨٦، ١٩٨٧، ١٩٩٢، ١٩٩٥، ١٩٩٨.

- جائزة نادي الأهرام للكتاب علم ١٩٩٨.

وأخيرا يظل عطاء ضيفنا العزيز الدائم، ولتحميه بالقضايا الاقتصادية القومية المحلية والعربية والعالمية؛ بالمشاركة في كتبه العديد من المقالات والتحقيقات الصحفية في الصحف والمجلات لمصرية والعربية، والحدث في أجهزة الإعلام المرئي والمسموع، وهو ما يوضح إيمانه بالمشاركة الفاعلة والإيجابية في كافة القضايا القومية .

وبتوليه قيادة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية فقد بدأ ضيفنا العزيز رحلة عطاء أخرى تنتظر منه الكثير من العطاء، ولا يسعنا إلا أن نسال الله تعالى له التوفيق في ما ينشده من إصلاح وتطوير، وأن يجزيه خيرا عن عطائه العلمي والمهني، ويديم عليه الصحة والعافية.

الفاضل المساهمة في ريادة الأنشطة الطلابية بكلية الإدارة بكلاديمية السادات للعلوم الإدارية؛ للالتحام ببنائه الطلبة، ولتعرف على اهتماماتهم ولتطويعهم المحبة والمساهمة فيها.

### سابعا : في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية:

لقد حرص أستاذنا الفاضل أيضا على تلبية الدعوة من كافة المؤسسات والمنظمات؛ كالبانوك، وشركات التابعة لقطاع الأعمال العام؛ ووحدات الجهاز الإداري، والهيئات العامة، والإدارة المحلية - لمساهمة في برمجة للتدريب المختلفة المنعقدة بهذه الجهات؛ إيماناً منه بأهمية ودور التدريب الفاعل في تنمية مهاراتهم. الموارد البشرية للمنظمات؛ وباعتبارهم العنصر الأهم والمحوري في حركة تطوير المنظمات والانتقال بها إلى كفاءة وجودة وعالمية الأداء، وقد شارك في مجالات عديدة منها :-

- \* للتخطيط الاستراتيجي . \* دراسات الجدوى الاقتصادية.
- \* البنوك والائتمان. \* التفاوض الدولي.
- \* إعداد البحوث والتقارير. \* لتأجير التمويل.
- \* ضريبة المبيعات. \* تنظيم للضريبة.
- \* ضل الأموال. \* البنوك الشاملة.
- \* الاتجامل الحديثة في التنمية ولعمل المصرفي والمالي...الخ.
- \* الخصخصة. \* لتجات.

### ثامنا : الجوائز والأوسمة :

ولسجل ضيفنا العزيز العلمي والمهني الحافل؛ فقد حُرِّم بالعديد من الجوائز، مثل :-

- جائزة أحسن البحوث المتقدمة إلى مؤتمر جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا عام ١٩٨٤.

- جائزة أحسن البحوث في الاقتصاد الإسلامي، مركز الشيخ صالح كامل، جامعة الأزهر عام ١٩٨٧.

- شهادة تقدير من نقابة المحاسبين، القاهرة عام ١٩٨٥.

- شهادة تقدير كلية الإدارة لكلية السادات للعلوم الإدارية أعولم



## البحوث الإدارية .

مجلة دورية ربع سنوية علمية محكمة تصدر عن مركز البحوث والعلوم بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، وتعلن بنشر البحوث النظرية والتطبيقية واليدانية التي تثرى العلوم الإدارية في المجالات التنموية المتعلقة بالتدريب والبحوث والاستشارات ، والإدارة العامة والمالية كما تعنى بالمجالات التعليمية المتعلقة بالحاسب الألى ونظم المعلومات ، إدارة البنوك ، التأمين ، إدارة الفنادق والسياحة ، إدارة المنشآت البترولية والطاقة ، وإدارة الأعمال الدولية . بما يشجع تطويرها وإثراء النقاش وتعميق الاتصال مع التأكيد على أهمية الإبداع والابتكار واحترام التعدد الفكرى والمنهاجى .

وترحب المجلة بإسهامات الباحثين في المجالات السابقة من خلال بحوث محكمة ، ملخصات الرسائل الجامعية ، مقالات ، تراجم ، مراجعات وعروض نقدية للكتب ، ندوات ومؤتمرات ، أحدث الفتاوى والأحكام الإدارية والتشريعات في مجال العلوم الإدارية ، وأحدث إصدارات الكتب في هذه المجالات .

## قواعد التحكيم والنشر .

- أن تكون ذات علاقة وثيقة بأهداف مجلة البحوث الإدارية .
- تنشر المجلة البحوث المكتوبة باللغتين العربية والإنجليزية على ألا يكون البحث قد سبق نشره أو مقدماً للنشر لدى جهات أخرى . ويرجى الإقرار بذلك ضمن خطاب توجيه البحث إلى رئيس التحرير .
- يراعى كتابة الموضوع على الحاسب الآلى ببرنامج Microsoft word مع إرسال نسخة على قرص مدمج Floppy Disk ويقدم البحث مطبوعاً على ورق كوارتر بمسافة ونصف بين السطر والآخر .
- يشار إلى الهوامش والمراجع بالأسلوب الآتى ،
  - بالنسبة للكتب ، اسم المؤلف ، عنوان الكتاب ( مكان النشر ، اسم الناشر ، تاريخ النشر ) . رقم الصفحة أو الصفحات .
  - بالنسبة للمجلات ، اسم كاتب المقال ، عنوان المقال ، اسم المجلة ، رقم المجلد وتاريخه ، رقم الصفحة أو الصفحات .
- تطبع الجداول والرسوم البيانية في صفحات مستقلة مع بيان رقم وعنوان كل منها ، ويشار فى أسفل الجدول إلى مصدره ، ويشار إلى المكان المحد للجدول ضمن البحث .
- تنشر المجلة مراجعات وعروض الكتب التى لايتجاوز تاريخ إصدارها عامين ويراعى فيها ،
  - ألا يزيد حجم المراجعة عن ١٠ صفحات على ورق كوارتر بمسافة ونصف بين السطر والآخر .
  - أن تتناول المراجعة عرض وتلخيص ونقد لإيجابيات وسلبيات الكتاب من حيث ، الأفكار والمنهج والمصادر والنتائج . وتستهل المراجعة بالاسم الكامل للمؤلف ، وعنوان الكتاب ( مكان النشر ، اسم الناشر ، تاريخ النشر ) وعدد الصفحات .
- يراعى فيما يتعلق بنشر تقارير عن المؤتمرات ، والمقدمات العلمية ، والنشاطات الأكاديمية ، أن يذكر ، مكان الندوة وزمانها ، وأبرز المشاركين فيها ، وأهم ما جاء فى الأوراق والتعقيبات .
- يراقب الباحث بياناً بسيرته العلمية ، وعنوانه ، ورقم الهاتف والمعمول والفاكس ، وعنوان البريد الإلكتروني إن وجد .
- ترسل المجلة البحث إلى التحكيم على نحو سرى ، وتقوم المجلة بإخطار صاحب البحث المقبول للنشر . وللمجلة أن تطلب إجراء تعديلات على البحث قبل إجازته للنشر سواء كانت هذه التعديلات شكلية أو موضوعية ، جزئية أو شاملة . أما الأبحاث التى لا تقبل للنشر فلا تدر لأصحابها .
- يقوم الباحثون بسداد قيمة الرسوم المستحقة نظير تكاليف التحكيم والنشر لإدارة المجلة وهى ١٠٠ جنيه للأبحاث المحكمة فقط أما المجالات الأخرى فتتشر مجاناً .
- تمتنظف المجلة بكافة حقوق النشر ، ويلزم المحصول على موافقة كتابية قبل إعادة نشر مادة نشرت فيها .

جائزة تشجيعية للمساهمات العلمية المتميزة



يقدم مجلس مركز البحوث والعلوم





مركز البحوث والمعلومات



أكاديمية السادات للعلوم الإدارية  
تدريب - بحوث - استشارات - تعليم



جمهورية مصر العربية

# البحوث الإدارية

مجلة دورية : ربع سنوية ، علمية ، مُحكَّمة

قسمة اشتراك

الاسم: .....  
العنوان: .....  
هاتف: ..... فاكس: ..... محمول: .....  
E-Mail : .....

قيمة الاشتراك السنوي (شاملة أجور الإرسال البريدي العادي)

| الأفراد          | المؤسسات      | الاشتراكات السنوية:         |
|------------------|---------------|-----------------------------|
| ٤٠ جنيهاً مصرياً | ١٠٠ جنيه مصري | ١- جمهورية مصر العربية:     |
| ٢٠ دولاراً       | ٦٠ دولاراً    | ٢- الدول العربية والأجنبية: |

يمنح خصم قدره ١٠٪ للمؤسسات والأفراد على مدة الاشتراك التي تزيد على أربع سنوات

ترسل هذه القسيمة مرافقة بشيك بقيمة الاشتراك / الاشتراكات باسم السيد رئيس تحرير مجلة البحوث الإدارية وعيد مركز البحوث والمعلومات بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية - كورنيش النيل - مدخل المعادي - القاهرة ص.ب: ٢٢٢٢ لمزيد من الاستفسار يرجى الاتصال بمركز البحوث والمعلومات ت/فاكس: ٣٥٨٤٤٨٧ سويتش: ٣٥٨١٠٣٣

البريد الإلكتروني

Website : [www.sams-ric.edu.eg](http://www.sams-ric.edu.eg)  
e-mail : [ric@sams-ric.edu.eg](mailto:ric@sams-ric.edu.eg)  
[info@sams-ric.edu.eg](mailto:info@sams-ric.edu.eg)

مقترحات وشكوى : .....  
.....  
.....  
.....





## الإطار العام للأنشطة والخدمات

تتعدد خدمات مركز البحوث والمعلومات التي يقدمها للباحثين العاملين وطلبة البكالوريوس والدراسات العليا والشركات والمؤسسات والهيئات والمنظمات المختلفة انطلاقاً من رسالته في المشاركة والتفاعل مع قضايا المجتمع ودعم القرار على مستوى الوحدة والمستوى القومي وفي ضوء هذه الاستراتيجية يمارس الأنشطة والخدمات البحثية التالية:

١ - **نشاط البحوث العلمية الممولة والتعاقدية**، وتقوم بهذا النشاط وحدة البحوث العلمية.  
٢ - **نشاط بحوث التسويق ودراسة الأسواق المحلية والعربية**، وتقوم به وحدة بحوث السوق المحلية والعربية.

٣ - **نشاط تقييم الأداء والمشروعات ودراسة الجدوى وإعادة الهيكلة والتأهيل للأيزو**، وتقوم به وحدة تقييم المشروعات، ودراسة الجدوى، وإعادة الهيكلة.

٤ - **نشاط المؤتمرات والندوات والملتقيات وورش العمل**، وتقوم به وحدة المؤتمرات، والندوات، وورش العمل من خلال التعامل مع المشاكل الإدارية والاقتصادية على مستوى الوحدات والمستوى القومي والبحث في الحلول العلمية والعملية لها.

٥ - **نشاط مجلة البحوث الإدارية**، وهي مجلة علمية محكمة دورية ربع سنوية وتقوم به وحدة مجلة البحوث والتصحيح اللغوي.

٦ - **نشاط الإصدارات والبحوث الاستطلاعية والترجمة والنشر**، ويتم من خلال وحدة متخصصة لذلك.

٧ - **نشاط التحليل الإحصائي**، من خلال الاستشارات الإحصائية والحزم البرمجية الحديثة SPSS, MINITAB لتقديم الدعم للباحثين على مختلف مستوياتهم من أجل إعداد البحوث والتعامل مع البيانات، وتحليلها إحصائياً على مستوى البكالوريوس، والدراسات العليا.

٨ - **نشاط الخدمات البحثية وقواعد البيانات**، من خلال وحدة قواعد بيانات متضمنة: رسائل الماجستير والدكتوراة ومجلة البحوث الإدارية وبحوث مشروعات تخرج طلاب كلية الإدارة، والبحوث الإدارية، والاقتصادية بالإضافة إلى تقديم الخدمات البحثية المتكاملة لطلبة الكلية، والدراسات العليا، والباحثين العلميين على اختلاف درجاتهم العلمية.

هذا ويقدم مركز البحوث والمعلومات جميع المعلومات عن الأنشطة والخدمات البحثية من خلال موقع المركز على الإنترنت بالتعاون مع: قواعد بيانات الشبكة القومية للمعلومات، وقواعد بيانات القوات المسلحة، والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، والجامعة الأمريكية، وشبكة الجامعات المصرية.

٩ - **نشاط وحدة التصحيح اللغوي**، حيث تقوم بتدقيق رسائل الماجستير والدكتوراة والبصوية والزمالة التي تناقش بالأكاديمية، وكذلك الأبحاث المحكمة لمجلة البحوث الإدارية تدقيقاً لغوياً، وهناك اتجاه للخروج بهذه الخدمة البحثية إلى الجامعات المصرية بل والجامعات العربية والإسلامية.

مع تحيات

أ.د/ عبدالمطلب عبدالحاميد

عميد مركز البحوث والمعلومات

